

TAMPEREEN YLIOPISTO

**Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuteen
organisaatorakenteeseen siirtymisestä henkilöstön
näkökulmasta – Case Poliisiammattikorkeakoulu**

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

JENNI SIIVONEN

Kesäkuu 2017

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Jenni Siivonen: Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuteen organisaatorakenteeseen siirtymisestä henkilöstön näkökulmasta – Case Poliisiammattikorkeakoulu

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 103 sivua, 6 liitesivua

Kesäkuu 2017

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia vuonna 2013 tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta keskittyen erityisesti muutosjohtamiseen. Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli selkeyttää organisaatorakennetta siirtymällä linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon, ja näin ollen väliesimiesten määrää vähennettiin ja monella työntekijällä vaihtui esimies. Muutokselta toivottiin organisaation osaamisalueiden välisen vuorovaikutuksen kasvamista sekä Poliisiammattikorkeakoulua haluttiin viedä yhä enemmän oppivan organisaation suuntaan. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten organisaatiomuutos on toteutunut henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö on kokenut muutosjohtamisen sekä lähiesimiestyön muutosprosessissa, ja onko muutoksen suhtautumisessa eroja eri ryhmien välillä sekä ovatko yhteistyö, osaaminen sekä vuorovaikutus osastojen välillä parantuneet muutoksen ansiosta.

Tutkimuskohteena oli Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstö. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella vuoden 2017 alussa. Tutkimuksessa käytettiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä kyselylomakkeiden strukturoitujen kysymysten analysointiin. Aineistoa tarkasteltiin frekvenssijakaumien osalta ja aineistolle suoritettiin myös ei-parametrisia testejä, joissa menetelminä käytettiin Kruskal-Wallis testin testin sekä Mann-Whitneyn U-testiä. Määrällistä analyysia täydennettiin avoimien kysymysten laadullisella sisällönanalyysillä. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin organisaatiomuutoksen, muutoksen johtamisen, oppimisen sekä organisaatiokulttuurin ilmiöihin liittyvää tutkimuskirjallisuutta.

Tutkittavat suhtautuivat organisaatiouudistukseen pääsääntöisesti kielteisesti ja vastaajien organisaatiomuutokselle antama kouluarvosana oli lähes kaikkien vastaajien kohdalla seitsemän tai huonompi. Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä organisaatiomuutoksen muutosjohtamiseen, mutta suurin osa vastaajista oli kuitenkin tyytyväinen omaan lähiesimieheensä, vaikka vastaajat kokivatkin, että esimiehillä on liikaa alaisia. Tuloksissa esiin nousivat matriisiorganisaatiolle tyypilliset ongelmat, joissa korostuivat sekavat tehtävä- ja vastuualueet. Tehtävälueiden sisäisen ja välisen vuorovaikutuksen ei koettu parantuneen. Vastaajien mielipiteitä vertailtiin myös erilaisten taustatekijöiden pohjalta, joita olivat tehtävälue, työskentelyvuodet, työnkuvan muuttuminen sekä esimiehen vaihtuminen. Muutokseen suhtautumisessa ei pääsääntöisesti ollut eroja eri ryhmien välillä. Tutkimustulosten perusteella organisaatiomuutokselle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan pohtia, onko Poliisiammattikorkeakoulu ollut ylipäänsä valmis muutokselle, ja olisiko muutos voitu johtaa onnistuneesti vai kertovatko tutkimustulokset yksinkertaisesti siitä, että matriisiorganisaatiomalli ei sovi Poliisiammattikorkeakoulun kaltaiselle asiantuntijaorganisaatiolle. Tutkimuksen vastausprosentti jäi matalaksi, koska kyselyyn vastasi vain 52 henkilöä 200 henkilön organisaatiosta. Tuloksia ei voida luotettavasti yleistää koskemaan koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöä, mutta koska vastaajia oli monelta eri osaamisalueelta erilaisilla taustoilla, niin tämä tutkimus antaa aihetta jatkotutkimusmahdollisuuksille varsinkin siitä näkökulmasta, kuinka suuri osa henkilöstöstä on vastaajien kanssa samaa mieltä ja millaisia parannuksia nykytilanteelle olisi mahdollista suorittaa.

Avainsanat: Poliisiammattikorkeakoulu, organisaatiomuutokset, johtaminen, muutosjohtaminen, oppiva organisaatio, matriisiorganisaatiot, ei-parametriset menetelmät

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ORGANISAATIO, MUUTOS JA RAKENNE.....	7
2.1	ORGANISAATIOMUUTOKSEN MÄÄRITTELY	7
2.2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN TYYPIT	8
2.3	LINJA- JA MATRIISIORGANISAATIOMALLIT	11
3	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ MUUTOKSEN VOIMAVARANA.....	15
3.1	JOHTAJUUDEN JA JOHTAMISEN MÄÄRITELMÄ.....	15
3.2	MUUTOSJOHTAMINEN	18
3.3.1	<i>Muutosprosessin vaiheet</i>	<i>20</i>
3.3.2	<i>Esimiehen tehtävät muutoksessa</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Viestintä</i>	<i>28</i>
4	ORGANISAATIOMUUTOS JA HENKILÖSTÖ.....	31
4.1	ORGANISAATIOKULTTUURI	31
4.2	OPPIVA ORGANISAATIO JA YKSILÖN OPPIMINEN MUUTOKSESSA.....	35
4.3	YKSILÖN MUUTOSPROSESSI.....	38
4.4	MUUTOSVASTARINTA	40
5	TUTKIMUSASETELMA JA MENETELMÄT.....	43
5.1	POLIISIAMMATTIKORKEAKOULU TUTKIMUSKOHTENA	43
5.2	TUTKIMUSONGELMA- SEKÄ KYSYMYKSET	45
5.3	KYSELYN LAATIMINEN JA TOTEUTUS	46
5.4	TUTKIMUSMENETELMÄT	48
5.4.1	<i>Yksilöotteinen frekvenssijakauma, tunnusluvut ja välimatka-asteikko</i>	<i>49</i>
5.4.2	<i>Kruskal-Wallislin testi ja Mann-Whitney U-testi</i>	<i>50</i>
5.4.3	<i>Sisällönanalyysi.....</i>	<i>52</i>
5.5	AINEISTON ANALYSOINTI.....	54
6	TULOKSET.....	56
6.1	VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	56
6.2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN MERKITYS	62
6.3	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ MUUTOKSESSA.....	66
6.4	OSAAMINEN JA OPPIMINEN.....	72
6.5	ORGANISAATIOMUUTOKSEN YLEISARVOSANA	76
6.6	AVOIMIEN KYSYMYSTEN SISÄLLÖNANALYYSI	79
6.6.1	<i>Muutoksen toteutumisen ja vaikutusten seuraaminen</i>	<i>80</i>
6.6.2	<i>Johtaminen ja esimiestyö muutosta ennen ja sen jälkeen.....</i>	<i>80</i>
6.6.3	<i>Muutoksen vaikutus omaan oppimiseen ja osaamiseen kehittymiseen</i>	<i>82</i>
6.6.3	<i>Muutoksesta yleisesti.....</i>	<i>83</i>
6.7	TULOSTEN YHTEENVETO TEORIAN NÄKÖKULMASTA.....	84
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	89
7.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	89
7.2	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....	93
	LÄHTEET.....	98
	LIITTEET	104

Kuvioluettelo

KUVIO 1.	Linjaorganisaatiorakenteen perusmalli.	12
KUVIO 2.	Managementin ja leadershipin keskeiset eroavaisuudet.	16
KUVIO 3.	Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.....	22
KUVIO 4.	Muutosprosessin vaiheet Erämetsän (2003) ja Valpolan (2004) mukaan.....	24
KUVIO 5.	Esimiehen perustehtävät muutoksessa Pirisen (2014) mukaan.....	26
KUVIO 6.	Organisaatiokulttuurin kolme eri tasoa.	32
KUVIO 7.	Organisaatiokulttuurin ilmeneminen sipulimallin perusteella.	33
KUVIO 8.	Poliisiammattikorkeakoulun nykyinen matriisiorganisaatiorakenne.	44
KUVIO 9.	Kyselyyn vastanneiden tehtäväalueet.	58
KUVIO 10.	Kyselyyn vastanneiden työskentelyvuosien jakautuminen.....	60
KUVIO 11.	Vastaajien esimiehen vaihtumisen jakautuminen.	61
KUVIO 12.	Vastaajien työnkuvanmuutos prosentteina.....	61
KUVIO 13.	Organisaatiomuutoksen merkitystä koskevat väittämät kuvattuna välimatka-asteikolla.	64
KUVIO 14.	Organisaatiomuutoksen johtamista koskevat väittämät kuvattuna välimatka-asteikolla.	69
KUVIO 15.	Organisaatiomuutoksen osaamista ja oppimista koskevat väittämät kuvattuna välimatka-asteikolla.	75
KUVIO 16.	Organisaatiomuutokselle annettu arvosanajakauma numeerisesti.....	78
KUVIO 17.	Organisaatiomuutokselle annettu arvosanajakauma kirjallisesti jaoteltuna.....	78
KUVIO 18.	Sisällönanalyysin keskeisimmät pääteemat eli vastausten yläkäsitteet.	79

Taulukkuuettelo

TAULUKKO 1.	Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella.	9
TAULUKKO 2.	Kyselyyn vastanneiden ja koko henkilöstön sukupuolijakauma.....	57
TAULUKKO 3.	Kyselyyn vastanneiden ja koko henkilöstön ikäjakauma.	57
TAULUKKO 4.	Kyselyyn vastanneiden ja henkilöstön korkein suoritettu koulutus.....	59
TAULUKKO 5.	Organisaatiomuutoksen merkitys.....	63
TAULUKKO 6.	Työnkuva muuttumisen ja organisaatiomuutoksen merkityksen väittämien Kruskal-Wallis testin tulokset.....	65
TAULUKKO 7.	Työnkuvan muuttumisen ja muutoksen merkityksen Mean Rank Kruskal-Wallis testin perusteella.	66
TAULUKKO 8.	Johtaminen ja esimiestyö muutoksessa.....	67
TAULUKKO 9.	Työskentelyvuosien ja johtamisen väittämien Kruskal-Wallis testin tulokset.	70
TAULUKKO 10.	Työskentelyvuosien ja tyytyväisyys nykyiseen lähiesimieheen Mean Rank Kruskal-Wallis testin perusteella.	71
TAULUKKO 11.	Esimiehen vaihtumisen Mann-Whitney U-testin tulokset.	71
TAULUKKO 12.	Osaamisen ja oppiminen muutoksessa väittämien keskeiset tulokset.	73
TAULUKKO 13.	Pääasiallisen tehtävänkuvan ja osaamisen ja oppimisen väittämien Kruskal-Wallis testin tulokset.....	76
TAULUKKO 14.	Organisaatiomuutokselle annetut arvosanat.....	77

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon, koska muutos on jatkuva prosessi organisaatioiden elämänkaareissa, jota organisaatiot haluaisivat ennustaa ja hallita, mutta usein muutos ei toteudu eikä tapahdu niin kuin se on suunniteltu (Van de Ven & Sun 2011, 58). Pärjätäkseen ja selviytyäkseen jokaisen organisaation tulee kuitenkin tehdä erinäisiä muutoksia olemassaolonsa aikana (Hyppänen 2013, 249). Nyky-yhteiskunnassa esimerkiksi globalisaatio, jäykät organisaatiomallit jotka tulisi uudistaa, uudet kumppanuudet sekä uudistuva viestintä- ja kommunikaatioteknologia luovat todellisia haasteita organisaatioiden hallinnolle sekä johtamiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 18–19). Monet organisaatiot tekevät organisaatiomuutoksia siirtymällä matalahierarkkisiin organisaatiomalleihin, koska nykyisin halutaan toimivampia ja ketterämpiä organisaatioita, joissa johtamisen merkitys korostuu entisestään. Johtaminen saattaa muutoksessa unohtua erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, ja johtamisen roolia on jopa vähätelty, koska on ajateltu, että asiantuntijat pystyisivät ohjautumaan organisaatiomuutoksessa itse. (Järvinen 2005, 13–15, 33.)

Organisaatiomuutokset nähdään myös usein organisaatioille välttämättöminä toimenpiteinä, ja organisaation onnistuneille muutosprosesseille on tehty erinäisiä malleja jotka, antavat organisaatiomuutosprosessille kaavan jota tulisi noudattaa, että muutos voisi onnistua. (Kotter 1996; Senior & Flaming 2006; Valpola 2004; Erämetsä 2003.) Suurin osa organisaatiomuutoksista kuitenkin epäonnistuu, jonka Kotter (1990) on todennut jo 90-luvulla, ja samaan epäonnistuneiden organisaatiomuutosten suureen määrään tullaan edelleen muutostutkimuksissa yli 20 vuotta myöhemmin. (vrt. Mattila 2007, Kotter 2014.) Kotter (1996, 3–4) kirjoittaa, että muutoksen johtamisen epäonnistuessa tuhlaataan resursseja ja koetellaan henkilöstöä, josta työntekijöille aiheutuu esimerkiksi turhautumista sekä loppuun palamista. McLagan (2003, 15) toteaa myös, että monet organisaatiot epäonnistuvat muutoksen toteuttamisessa ja kyselyhaastatteluiden mukaan ylin johto pitää muutoksenhallintaa yhtenä suurimmista organisaatiomuutoksen ongelmista. Muutoksia on vaikea hallinnoida ja hallita, koska organisaatiot ovat toisistaan erillisiä toimijoita, joista jokainen vaatii juuri omalle organisaatiolle sopivaa johtamista. Onnistunut muutos vaatii vahvan johtamisen lisäksi myös muutoskykyisen organisaation. (McLagan 2003, 16.)

Tämä pro gradu- tutkielma tarkastelee Poliisiammattikorkeakoulussa vuonna 2013 tapahtunutta organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta, missä organisaatiomuutoksessa organisaatorakenne muutettiin linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioksi ja monella henkilöllä vaihtui esimies sekä työnkuvaan tuli muutoksia. Muutostutkimuksissa usein muutosta tutkitaan johdon näkökulmasta ylhäältä alaspäin, ja yksilöiden subjektiivista näkökulmaa tuodaan harvoin esiin (Tienari & Meriläinen 2009, 157). Muutokset näyttävät hyvin erilaiselta riippuen tarkastellaanko niitä johdon, keski johdon vai työntekijöiden näkökulmasta (Juuti & Virtanen 2009, 4). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti tuoda esiin se, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen johtamisen ja miten muutoksen tavoitteet on saavutettu nyt kun muutoksesta on kulunut kolme vuotta aikaa. Tutkimuksen idea on lähtenyt siitä liikkeelle, että Poliisiammattikorkeakoulun asiantuntijaorganisaationa pitäisi teoreettisten käsitysten mukaan sopeutua matriisiorganisaation, mutta taas toisesta näkökulmasta matriisiorganisaatiolta vaaditaan dynaamisuutta sekä ketteryyttä. Voidaanko Poliisiammattikorkeakoulu nähdä tämän tyyppisenä organisaationa? Kuinka asiantuntijaorganisaation johtamisessa on onnistuttu? Miten henkilöstö on huomioitu muutoksessa? Näiden kysymysten mielekkyys tutkimuskohteena on perusteltua, koska vasta muutos tuo mahdollisuuden paljastaa kyseenalaistuksen kautta organisaation sosiaalisen järjestyksen sekä mahdollisen rakenteilla olevan uuden järjestyksen, jota on pyritty tämän tutkimuksen avulla selvittämään Poliisiammattikorkeakoulun kohdalla. (Nyholm 2008, 54 vrt. Czarniawska & Sevón 1996.)

Tämä pro gradu tutkimus kostuu seitsemästä luvusta. Aluksi ensimmäisessä luvussa käsitellään organisaatiomuutoksen yleisiä käsitteitä, jonka jälkeen organisaatiomuutosta tarkastellaan organisaatiomuutostyyppien avulla. Ensimmäisessä kappaleessa tuodaan myös tämän tutkimuksen kannalta merkitykselliset organisaatiomallit, jotka ovat linja- ja matriisiorganisaatio. Toisessa luvussa tarkastellaan johtajuutta yleisesti sekä pohditaan tarkemmin muutosjohtajuutta, siihen liittyviä käsitteitä sekä muutosprosessia johtajuuden näkökulmasta. Neljännessä luvussa keskitytään henkilöstöön käsittelemällä organisaatiokulttuuria, yksilön muutosprosessia sekä oppimista ja kehittymistä muutoksessa. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen kulku sekä metodologiset valinnat. Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset käytettyjen analyysimenetelmien perusteella sekä yhdistetään teoriaa saatuihin tuloksiin. Seitsemännessä luvussa tarkastellaan koko tutkimusten perusteella syntyneitä johtopäätöksiä ja pohdinnan aiheita sekä pohditaan koko tutkimuksen luotettavuutta.

2 ORGANISAATIO, MUUTOS JA RAKENNE

2.1 *Organisaatiomuutoksen määrittely*

Muutos on itsessään kompleksinen käsite, ja sille on vaikeaa löytää yhtä täsmällistä määritelmää. Muutosta tulee enemmänkin tulkita alakäsitteenä, jolloin pääkäsitteenä puhutaan siitä missä muutoksessa on kyse. (Vartola 2004, 51–52.) Muutos on siis ilmiö, jossa muutosprosessissa havaitaan liike ajassa ja paikassa alkuperäisestä olosuhteesta toiseen olosuhteeseen, riippumatta siitä onko muutos positiivinen vai negatiivinen (Vartola 2004, 53). Muutos on aina prosessi, joka ei ole yksittäinen tapahtuma ja jossa muutostapahtuma johtaa tapahtumasta toiseen. Muutoksen tarkastelussa kiinnitetään huomiota lähtö- ja lopputilanteisiin sekä niiden suhteisiin ja välissä oleviin prosesseihin. Organisaatiomuutos voidaan yleisesti määritellä tarkoittavan uutta tapaa organisointia tai työskennellä. (Luoma 2010, 38.) Van de Ven ja Poole (1995, 512) määrittelevät organisationaalisen muutoksen muodon, laadun tai tilan ajalliseksi eroiksi, mikä voi koskettaa yksilön työtä, työyhteisöä, koko organisaatiota tai organisaation suhteita toisiin organisaatioihin.

Muutoksen käsite itsessään on monimerkityksellinen. Muutos voi merkitä organisaatiolle taantumista tai etenemistä ja samalla muutos voi olla nopea tai hidas, voimakas tai vähäinen, asteittainen tai käänteentekevä. (Koski & Vakkala 2007, 41.) Muutokselle ei voida myöskään määritellä sen nonlinearisuuden vuoksi selkeää alkua eikä loppua ja muutokselle on tyypillistä, että siinä on useita päällekkäisiä tavoitteita (Moran & Birghtman 2001, 112). Juuti ja Virtanen (2009, 12–14) määrittelevät muutoksen absoluuttisuuden ja suhteellisuuden käsitteiden kautta. Absoluuttisella viitataan siihen, että muutos on asia jota ei voida estää ja suhteellisuudella puolestaan viitataan siihen, että muutokset koetaan eri tavalla. Muutoksen kokemisen monimuotoisuus koskee niin yksilöitä kuin työyhteisöjäkin eli toiselle sama muutos tuntuu pieneltä asialta ja toiselle merkittävältä suurelta asialta. Yksilön muutosprosessia käsitellään tarkemmin tässä tutkimuksessa kohdassa 4.3. Juuti ja Virtanen (2009, 30) toteavat, että organisaatiomuutos on suhteellinen käsite ja organisaatiomuutoksen käsitteellä voidaan viitata koko organisaatorakenteen muuttamisesta aina perustehtävien muutokseen. Organisaatiomuutoksia tapahtuu koko ajan ja organisaatioiden onkin mahdotonta täysin varautua niihin. Organisaatiomuutoksen luonteeseen

kuuluu myös vahvasti se, että toteutus harvoin vastaa suunnitelmaa ja että muutos ei etene tyypillisen lineaarisen suunnitelman mukaan. (Burke 2011, 12.)

Muutokset ovat aina yksilöllisiä organisaatiosta riippumatta ja muutoksen vaikeusaste riippuu useasta eri organisaation vaikuttavasta tekijästä (Erämetsä 2003, 151). Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat olla pieniä tai suuria, ja ne voivat kohdistua yksilön työhön, työyhteisöön, koko organisaatioon tai organisaation suhteisiin jotka liittyvät toisiin organisaatioihin. (Van de Ven & Sun 2011, 60.) Erämetsä (2003, 23–25) hahmottaa muutoksen määrittelyä jakamalla sen neljään eri tasoon. Muutoksen ensimmäinen taso on yksilön muutos, johon voi liittyä yksilön taitojen tai oman itsensä muuttamista. Yksilön muutosta voidaan pitää organisaatiossa tapahtuvan muutoksen ytimenä, koska ilman yksilön muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Toinen muutoksen taso on taktiset tai työhön liittyvät muutokset, jotka eivät kuitenkaan koske koko organisaatioita. Suurin osa organisaatiomuutoksista on toisen tason muutoksia. Kolmannen tason muutokset ovat puolestaan strategisia muutoksia, jotka vaativat muutoksia yrityskulttuurissa. Nämä muutokset voivat koskettaa yhtä tai useampaa yksikköä tai osastoa. Neljännen tason muutokset ovat kulttuurisia muutoshankkeita, jotka ovat vaikeimpia sekä hitaimpia toteuttaa. Neljännen tason muutokset koskevat koko organisaation toimintaa ohjaavia arvoja sekä uskomuksia. (Erämetsä 2003, 23–25.)

2.2 Organisaatiomuutoksen tyypit

Organisaatioiden muutosten tyyppejä on perinteisesti jaoteltu kahteen pääluokkaan, jotka ovat vähittäinen muutos (incremental change) sekä radikaalit muutostapahtumat (transformations). Vähittäiset muutokset tarkoittavat lähinnä organisaation jatkuvaa muuttumista ajan myötä. Radikaalit muutostapahtumat tarkoittavat puolestaan tarkoituksellisia toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioissa pyritään saamaan aikaan tavoiteltu muutos. Radikaaleissa muutoksissa muutos lähtee tavanomaisesta etenemään ylhäältä alaspäin eli esimerkiksi ylimmän johdon tai hallituksen aloitteesta. (Tienari & Meriläinen 2009, 157–158.) Mattila (2007, 16) lisää tähän perinteiseen jaotteluun myös kolmannen osa-alueen ja tuo esille myös fuusio-fissio ulottuvuuden, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation sisällä.

Muutoksen tyyppejä on mahdollista tarkastella myös monialaisemman kuin vain perinteisen edellä mainitun kaksijakoisen pääluokkajaottelun kautta. Stenvall ja Virtanen (2007, 24–25) jakavat muutoksen tyypit puolestaan neljään osaan, jossa muutostyypit jakautuvat kahden muuttujan perusteella, jotka ovat aikahorisontti sekä kohdentaminen. Tämä jaottelu luo neljä erilaista organisaatiomuutostyyppiä (taulukko 1). Aikahorisontti tarkoittaa muutoksen kestoa eli muutoksen aikaväli saattaa olla lyhyt tai pitkä. Nopea muutos organisaatiossa tapahtuu viikoista kuukausiin, ja taas puolestaan hidas muutos vie aikaa kuukausista vuosiin. Kohdentamisella tarkoitetaan sitä, kuinka laajalle alueella muutos organisaatiossa kohdistuu. Muutos voi kohdistua koko organisaation toimintaan jolloin sitä kutsutaan tässä jaottelussa radikaaliksi muutokseksi tai hyvin pienelle osa-alueelle, jolloin muutosta kutsutaan tässä jaottelussa inkrementaaliseksi muutokseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–25.)

TAULUKKO 1. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Muutosten aikahorisontti	Nopea	Hidas
Muutosten kohdentaminen		
Suppea	<p><i>Muutostyyppi 1</i> Laajuudeltaan inkrementaalinen mutta toteutustavaltaan nopea muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	<p><i>Muutostyyppi 2</i> Inkrementaalinen muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiselle ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	<p><i>Muutostyyppi 3</i> Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityisiä taitoja ja kokemusta 	<p><i>Muutostyyppi 4</i> Radikaali pitkän aikajänteen muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa tahdissa • Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Taulukossa 1 esiteltävät muutostyypit eroavat eritoten siinä suhteessa, että millaista muutosjohtamista ne vaativat. Eroja muutostyyppien toteuttamiseen ovat myös muutoksen toteuttamiseen liittyvät riskit sekä muutoksen päämäärä. Näiden neljän taulukossa 1 esiteltävien organisaatiomuutostyyppien perusteella nähdään miten erilaisia organisaatiomuutostyypit voivat olla riippuen siitä mihin muutos kohdistuu, ja millainen aikahorisontti niiden toteutukseen liittyy. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.) Stenvall ja Virtanen (2007, 26) kirjoittavat, että näistä muutostyypeistä haastavin on muutostyyppi 3, koska muutos vaikuttaa koko organisaation toimintaa, riskit ovat korkeita ja muutos vaatii monipuolista sekä laaja-alaista muutosjohtamisen ymmärrystä.

Nadler ja Tushman (1990, 80) ovat myös tehneet oman nelikenttäjaottelunsa muutostyyppien perusteella hieman erilaisesta näkökulmasta kuin Stenvall ja Virtanen (2007, 25), mutta puolestaan ovat laajentaneet Tienarin ja Meriläisen esittelemää (2009, 157–158) kaksijakoa, jossa esiin tulevat vain vähittäinen sekä radikaali muutostyyppi. Tässä nelikenttäjaottelussa muutosten tyypit ovat ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen ja strateginen. Ennakoiva eli proaktiivinen muutos tarkoittaa sitä, että toimintaa kehittämällä varaudutaan tuleviin muutoksiin. Reaktiiviset muutokset puolestaan tarkoittavat organisaatiomuutosta, jossa on ulkopuolelta tuleva pakottava muutostarve. Vähittäinen muutostyyppi näistä neljästä muutostyypistä tarkoittaa vähitellen rakentuvaa muutosta, jonka päämääränä on suorituskyvyn parantaminen. Strateginen muutostyyppi puolestaan koskee koko organisaatioita ja joka määrittelee koko organisaation perustehtävän uudelleen. Tienarin ja Meriläisen (2009, 157–158) kaksijaon vähittäistä muutosta vastaa selkeästi tässäkin vähittäiseksi muutokseksi nimetty muutostyyppi, ja puolestaan radikaalin muutoksen sisälle voitaisiin laittaa tämän jaottelun perusteella ennakoiva, reaktiivinen ja strateginen muutostyyppi. Näitä tyypejä voidaan myös yhdistellä siitä näkökulmasta, onko muutoksella tarkoitus virittää, sopeuttaa, uudelleensuunnata vai uusittaa organisaation toimintaa. (Nadler & Tushman 1990, 79–91.)

Burke (2011, 74–79) käyttää kaksimallista jakoa organisaatiomuutokset tyypittelyssä, mutta hän taas puolestaan tekee jaottelun vallankumouksellisen ja asteittain etenevän muutoksen välille, joka on suhteellisen lähellä Tienarin ja Meriläisen (2009, 157–158) esittelemää perinteistä kaksijakoa. Asteittain ja vähittäin eteneviä muutoksia (evolutionary change) tapahtuu organisaation sisällä koko ajan, ja ne ovat osa organisaation jokapäiväistä elämää. Vallankumoukselliset muutokset (revolutionary change) eivät puolestaan ole päivittäisiä, ja ne kohdistuvat syvälle organisaation rakenteeseen. Ne ovat muutoksia jotka voivat aiheuttaa muutoksia esimerkiksi johtamisessa tai organisaatiokulttuurissa. Usein tutkimuskirjallisuudessa asteittain etenevät muutokset kuvataan

jatkuvina sekä yhtämittaisina kun taas puolestaan vallankumouksellisia muutoksia epäjatkuvinä sekä välillisinä. (Burke 2011, 74–79.)

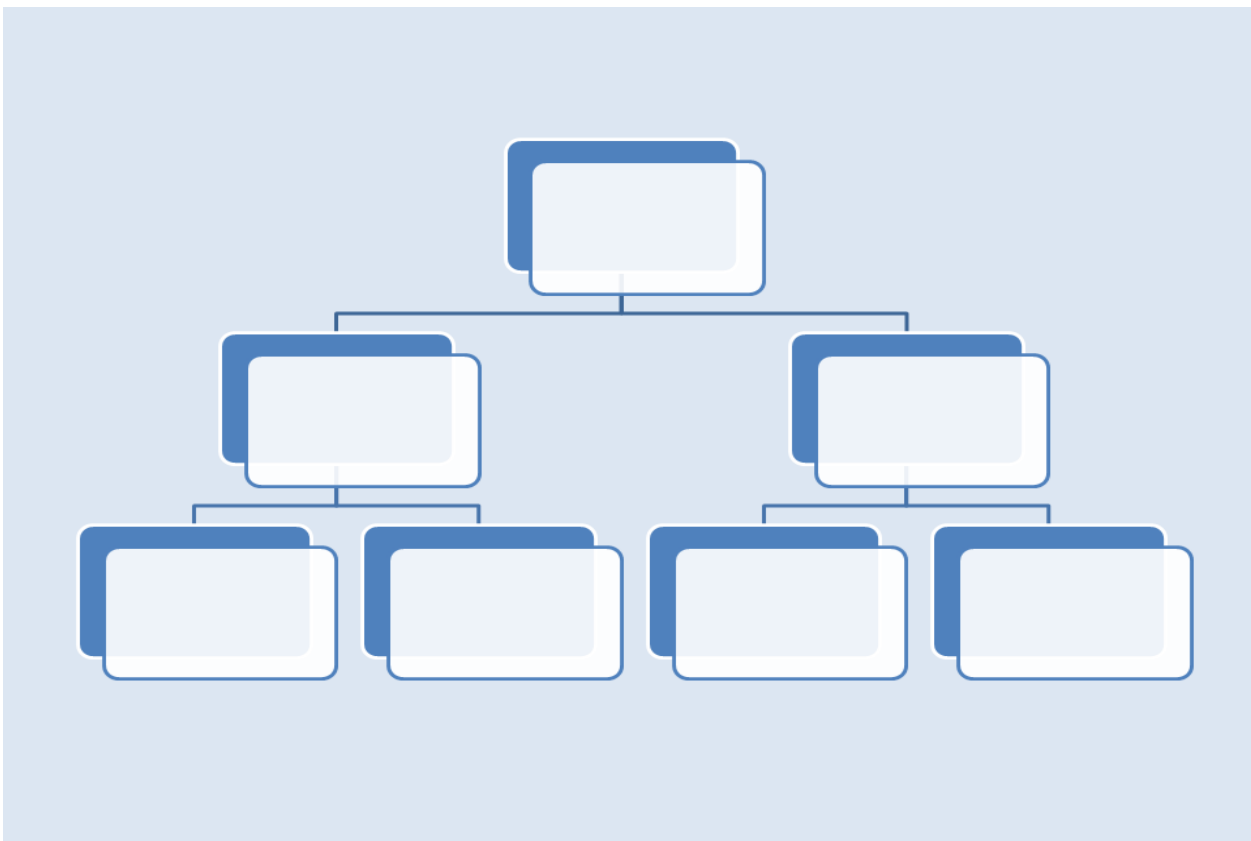
Näiden neljän eri teorian pohjalta pystytään tunnistamaan erilaisia tapoja määritellä organisaatiomuutostyypejä. Yhteenvedona muutoksen tyypeistä pystytään toteamaan, että ne voivat saada alkunsa ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ne voivat olla suunnittelemattomia tai suunniteltuja, ja ne voivat olla pieniä muutoksia tai radikaaleja suuria muutoksia, ja koskettaa niin suurta kuin pientäkin osaa organisaatiosta. Muutokset voivat myös olla kestoaltaan hyvin eripituisia ja ne voivat edetä vähittäisesti tai hyvinkin nopeassa tahdissa. Nadler ja Tushman (1990, 79) toteavat, että muutoksen tyyppi olisi aina hyvä määritellä etukäteen, koska se vaikuttaa siihen millaista johtamista muutos vaatii.

2.3 Linja- ja matriisiorganisaatiomallit

Organisaatio käsitteenä voidaan määritellä henkilöstön ja henkilöstöryhmien muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jolla pyritään saavuttamaan tietyt päämäärät ja tavoitteet. Yhteistoiminnalla on organisaatiossa ennalta laaditut ja toistuvat muodot, ja yhteistoimintasuhteet ihmisten välillä ilmenevät organisaation toiminnassa. Organisaatioille merkityksellistä on organisaatorakenne, joka vastaa siihen, että miten organisaatio pidetään koossa sekä miten pitäisi organisoida, että voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. (Juuti 2006, 204.) Organisaatorakenteella pystytään havainnollistamaan organisaation valta- ja vastuusuhteita sekä työnjakoa ja vuorovaikutusta (Peltonen 2008, 33). Klassilliseen organisaatioteoriaan perustuvia organisaatioita ovat linjaorganisaatio, funktionaalinen organisaatio, linjaesikuntaorganisaatio sekä matriisiorganisaatio (Viitala 2004, 115–117). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä syvällisemmin organisaatioteorioiden suuntauksia vaan keskitytään tarkastelemaan teoreettisesti organisaatorakenteen kahta mallia, jotka ovat olleet käytössä Poliisiammattikorkeakoulussa. Nämä kaksi mallia ovat linjaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Linjaorganisaatioista siirtyminen matriisiorganisaatioon aloitettiin Poliisiammattikorkeakoulussa vuonna 2013 organisaatiomuutoksen käynnistyttyä.

Linjaorganisaatio on kaikkien organisaatiomallien perusmalli. Linjaorganisaatio on hierarkkinen rakenne, jossa jokaiseen organisaation kuuluvalla työntekijällä on vain yksi suora esimies, joka valvoo ja ohjaa työntekijää kaikissa asioissa. Linjaorganisaatiossa myös virkatien koskemattomuutta painotetaan eli sen ohittaminen ei lähtökohtaisesti ole sallittua.

Linjaorganisaation etuna on, että se on yksinkertainen ja looginen sekä sisäisesti tehokas (Honkanen 2006, 137.) Linjaorganisaation positiivisia ominaisuuksia ovat, että valta- ja vastuusuhteet ovat selkeitä sekä helposti rajattavissa, jonka vuoksi asioista ei esiinny paljoa johtamis- ja ohjausmenetelmiä koskevia epäselvyyksiä. Tyypillistä on myös, että tämän organisaatorakenteen omaavassa organisaatiossa on vähän päällekkäistä työtä. Linjaorganisaatio on saanut puolestaan kritiikkiä siitä, että johtamistyylistä tulee helpommin autoritääristä ja usein henkilöstön työmotivaatio ei ole korkea. Linjaorganisaatiossa saattaa helposti myös syntyä normaalia enemmän ristiriitoja johdon sekä työntekijöiden välille. (Juuti 1989, 214–215; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 24.) Linjaorganisaatio on osoittautunut toimivaksi suhteellisen vakaissa ympäristöissä, ja se on yleinen organisaatorakenne organisaatioissa, jossa jonkin alan asiantuntemus on tärkeää, joista esimerkkinä ovat korkeakoulut. Linjaorganisaatiota käytetään paljon myös julkishallinnon eri organisaatioissa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 24.) Linjaorganisaatiota on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Linjaorganisaatorakenteen perusmalli. (Honkanen 2006; Karlöf & Helin Lövingsson 2006.)

Matriisiorganisaatio on puolestaan organisaatiomalli, jolla pyritään hoitamaan kahta tai useampaa riippuvuussuhdetta. Matriisiorganisaatio ei noudata hierarkkista vertikaalista perinnettä vaan matriisiorganisaatiolle ominaista on horisontaalinen ohjaus, jossa vertikaaliset ja horisontaaliset yksiköt muodostavat yhteisen vastuun. Tämä tarkoittaa sitä, että matriisiorganisaatiossa yhdellä työntekijällä on usein enemmän kuin yksi esimies, jolle työntekijä on vastuussa. Matriisiorganisaatiolle tyypillistä ovat myös moninkertaiset raportointikanavat. Matriisiorganisaatio on joustava organisaatorakennemalli, joka soveltuu tehokkaaseen, nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön. Matriisiorganisaatiossa korostuu ylimmän johdon asema, koska sen on huolehdittava siitä, että henkilöstö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja että tiedonkulku organisaatiossa toimii. Matriisiorganisaatiomallin onnistunut johtaminen edellyttää vahvaa tiimikulttuuria sekä osaamisen kehittämistä organisaation sisällä. Matriisiorganisaatio sopii hyvin asiantuntijaorganisaatioon, jossa ympäristö on dynaaminen, innovatiivinen sekä nopeasti muuttuva. (Juuti 1989, 221–222; Honkanen 2006, 143–144; Karlöf & Helin Lövingsson 2006; 32–37.)

Matriisiorganisaation positiivisia puolia on sen joustavuus ja henkilöstön mahdollisuus helposti siirtyä tehtävästä toiseen. Matriisiorganisaatio myös mahdollistaa tehokkaamman henkilöstöressurssien käytön kuin esimerkiksi linjaorganisaatio. Matriisiorganisaation etuina pidetään avointa dialogia, parempaa sisäistä yhteistyötä ja tiedonkulkua sekä yhteisesti toimivia ongelmanratkaisukeinoja. Nämä positiiviset ominaisuudet saattavat kuitenkin aiheuttaa negatiivisia ongelmia silloin kun organisaatiossa ei tiedetä mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla. Matriisiorganisaatio on saanut kritiikkiä siitä, työjako saattaa olla epäselvää, roolit ovat ristiriidassa keskenään sekä että organisaatiossa voi olla liian kova kiire sekä aikapaine. (Honkanen 2006, 143–144; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 32–37.) Burton, Obel ja Håkonsson (2015, 39) kuvailevat matriisiorganisaatiomallia kompleksisena, organisaatiolle kalliina sekä haastavana johtaa, ja toteavat, että siihen tulisi siirtyä vain, jos se on organisaatiolle hyödyllistä esimerkiksi uudelleen organisoitumisen näkökulmasta. Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 37) korostavat myös, että matriisiorganisaation siirtymistä tulisi harkita tarkkaan ja pohtia siitä, että ovatko todennäköiset edut ja haitat siinä suhteessa, että siirtyminen tähän malliin on kannattavaa. Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 37) jatkavat, että matriisiorganisaatioiden kaaviot näyttävät usein loogisilta, mutta niiden soveltaminen käytännössä voi olla monimutkaista. Matriisiorganisaation rakennetta on havainnollistettu kohdassa 5.1 (kuvio 8), jossa on esitelty Poliisiammattikorkeakoulun nykyinen matriisiorganisaatorakenne.

Matriisiorganisaatio tuli suosituksi 1970- ja 1980- luvuilla, koska sen uskottiin vastaavan organisaatioiden tarpeisiin paremmin suhteessa kompleksiseen ympäristöön, mutta 1990- luvulla sen suosio laski, koska se ei osoittautunutkaan toimivaksi kaikissa ympäristöissä esimerkiksi sen useiden raportointikanavien vuoksi. Tämän vuoksi suurin osa matriisiorganisaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta on 1970-luvulta. (Karlöf & Helin Lövingsson, 32–34.) Matriisiorganisaatio on saanut 2000-luvulle siirtyessä suosiotaan takaisin, koska monet organisaatiot, niin julkisella kuin yksityisellä sektorillakin, pyrkivät vastamaan globaalin nyky-yhteiskunnan kompleksisen ympäristön luomiin haasteisiin muuttamalla organisaatorakennetta matriisiorganisaatiomalliksi. Usein kuitenkin käy niin, että organisaatioilla on haasteita muuttaa käytäntöön matriisiorganisaatiomallin mahdolliset hyödyt. (Burton ym. 2015, 37; Varis 2012, 33.)

3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

MUUTOKSEN VOIMAVARANA

3.1 Johtajuuden ja johtamisen määritelmä

Johtamiselle on olemassa monta eri määritelmää, ja johtamista on mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta. Honkanen (2006, 185–186) määrittelee johtamisessa olevan kyse kahdesta merkittävästä tehtävästä, jotka ovat tavoitteiden asettaminen ja tehtävien organisoiminen sekä saada ihmiset suoriutumaan heille annetuista tehtävistä. Bass (1990, 19–20) määrittelee johtamisen puolestaan vuorovaikutukseksi kahden tai useamman ryhmän jäsenen välillä, mikä usein sisältää tilanteen organisoimista. Yukl (2010, 21) kirjoittaa, että monille johtamismääritelmille yhteistä on se, että ne sisältävät prosessin, jossa tarkoituksenmukaisesti vaikutetaan ihmisiin ohjaamalla heitä oikeaan suuntaan sekä tehdään ryhmässä tai organisaatiossa asioita tai ihmissuhteita yksilölle helpommiksi. Northouse (2004, 3) toteaa, että huolimatta siitä miten johtajuus määritellään, niin siihen sisältyy aina seuraavia komponentteja: (a) johtajuus on prosessi, (b) johtajuus pitää sisällään vaikutusvaltaa, (c) johtajuus tulee esiin, kun toimitaan ryhmässä sekä (d) johtajuus sisältää aina pyrkimyksen tiettyyn päämäärään. Näiden komponenttien perusteella Northouse (2004, 3) määrittelee johtajuuden olevan prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän yksilöihin pyrkimyksenä saavuttaa yhteinen päämäärä. Tässä tutkimuksessa rajataan johtamisen määrittely ja käsittely yleisen tarkastelun lisäksi asia- ja ihmisten johtamiseen sekä transaktionaaliseen sekä transformationaaliseen johtamiseen.

Asioiden ja ihmisten johtamiselle ei ole suomenkielessä kuin yksi yhteinen sana, joka on johtaminen. Johtaminen kuitenkin jaotellaankin perinteisesti ihmisten johtamiseen (leadership) sekä asioiden johtamiseen (management). Johtamisen käytännöissä on perinteisesti keskitytty asioiden johtamiseen, mutta 1990- luvulla alettiin korostaa myös ihmisten johtamisen tärkeyttä. (Haveri & Majonen 2000, 30.) Managementin eli asiajohtamisen tärkein osa-alue on organisaation järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen. Asiajohtaminen liitetään johtajuuden tehtäviin, jotka tuovat organisaatioon järjestystä ja vakautta. Managementin tehtäväkenttään kuuluvat

esimerkiksi suunnittelu, työnjako, palkitseminen sekä tehtävien ja aikataulujen asettaminen ja seuranta. Leadershipin eli ihmiskeskeisen johtamisen tehtäviin kuuluvat johtotehtävät, jotka tuovat organisaatioon liikettä ja muutosta. Tällaisia johtamisen tehtäviä ovat visioon, missioon, tavoitteiden asettamiseen, kannustamiseen, valmentamiseen sekä yhteistyön edellytyksiin liittyvät tehtävät. Management keskittyy selkeästi enemmän rakenteisiin ja menetelmiin, kun taas leadership keskittyy ihmisten toimintaan, vuorovaikutukseen sekä organisaation prosesseihin. (Mattila 2007, 222–223; Sydänmaalakka 2004, 22–23; Kotter 1990, 4–5.)

Management etsii vastauksia siihen mitä pitää muuttaa ja mitä on kehitettävä päästäkseen tavoitteisiin, kun taas leadership etsii vastausta siihen, miten ihmiset saadaan työskentelemään ja sitoutumaan haluttuihin tavoitteisiin. (Honkanen 2006, 189.) Sydänmaalakka (2004, 22) kritisoi karkeaa ihmisjohtamisen ja asiajohtamisen erottelua ja toteaa, että leadership sekä management tulisi integroida saman johtamistyylin sisälle ja nämä kaksi suuntausta pitäisi nähdä johtamisen yhtenä kokonaisuutena. Kotter myös toteaa, että (1990, 7–8) ihmisläheinen johtaminen ei korvaa asiajohtamista eikä se myöskään ole parempi tapaa johtaa kuin asiajohtaminen. Kotterin (1990, 7–8) mukaan molempia johtamistapoja tarvitaan yhdessä organisaatioiden onnistuneen johtamisen saavuttamiseksi. Honkanen (2006, 189) toteaa, että leadership on nykyään haluttu nostaa tärkeämmäksi osaamisalueeksi kuin management ja organisaatioiden toiminnassa korostuu yhä enemmän johtajien henkilökohtainen osaaminen sekä kyvykkyys. Kuviossa 2 on hahmoteltu managementin ja leadershipin tehtäväkenttiä.



KUVIO 2. Managementin ja leadershipin keskeiset eroavaisuudet. (Kotter 1990; Northouse 2004.)

Johtajuutta pystytään tarkastelemaan myös transaktionaalisena eli tapahtumakeskeisenä johtamisena sekä transformationaalisena johtamisena eli muutoskeskeisenä suunnannäyttäjänä. Transaktionaalinen johtaminen tarkoittaa ikään kuin vaihtotapahtumaa johtajan ja alaisen välillä. Transaktionaalinen johtaja keskittyy kertomaan odotuksista ja tavoitteista joita kohti johdettavien tulisi työskennellä, ja mikäli nämä tavoitteet ovat selkeitä ja mahdollisia niin johdettava usein myös motivoituu työn teossaan. (Mattila 2007, 32.) Transformationaalinen johtaminen puolestaan on uusi suosittu johtamisen malli, joka liitetään usein leadershipin eli ihmisten johtamisen käsitteeseen. Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa vuorovaikutusta sekä prosessia esimiehen ja alaisen välillä, jossa esimiehen tulisi tukea alaista ja hänen tarpeitaan erilaisten mahdollisuuksien toteuttamisessa. Transformationaalinen johtaminen on prosessi, joka muuttaa ja muovaa sekä johtajaa että johdettavaa. (Honkanen 2006, 194; Sydänmaalakka 2004, 43.) Transformatiivinen johtaja nähdään usein karismaattisena johtajana, joka vastaa alaisiensa emotionaalisiin tarpeisiin sekä aktivoi alaisiin haastamaan itseään älyllisesti. Tämän kaltaisiin johtajiin halutaan useasti myös samaistua. Transformatiivinen johtaja pystyy luomaan selkeän vision organisaatiolle sekä kasvattamaan alaitensa motivaatioita. (Bass 1990, 21; Sydänmaalakka 2004, 43.) Bass (1990, 24–25) toteaa, että organisaatio tarvitsee transformationaalista johtamista organisaation sisällä menestyäkseen.

Honkanen (2006, 194) selittää transformationaalista johtamista neljän eri osa-alueen kautta. Ensimmäisenä osa-alueena johtajan ja alaisen väliin tulisi rakentaa luottamussuhde. Tämä tarkoittaa sitä, että alainen kokee johtajan uskottavaksi ja henkilöksi johon alainen pystyy samaistumaan. Toisena osa-alueena transformationaaliseen johtamiseen kuuluu se, että johtajan on kyettävä motivoimaan alaistaan ja luotava odotuksia sekä tavoitteita josta alainen voi innostua. Kolmantena tehtävänä johtajalla on se, että hänen kyettävä vaikuttamaan alaisten ajatteluun niin, että he voisivat toimia luovemmin ja pystyisivät oppimaan uutta. Viimeisenä ja neljäntenä vaiheena johtajan on pysyttävä kuuntelemaan ja tukemaan alaisiaan yksilöllisten tarpeiden mukaan sekä aidosti välitettävä alaisistaan. Tims Bakker ja Xanthopoulou (2011, vrt. Bass 1985) kirjoittavat, että transaktionaalinen johtajuus on paljon passiivisempaa, ja se ei ota johtamisessa huomioon motivaatiota sekä inspiraatiota samalla tavalla kuin transformationaalinen johtajuus. Transformationaalista mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että se korostaa liikaa johtajan persoonallisia ominaisuuksia sekä siitä, että sen teoreettiset käsitteet ovat edelleen epäselviä. (Honkanen 2006, 195.)

Organisaatiot suosivat yhtä enemmän luopumista perinteisistä hierarkkisista malleista, jossa esimiehen ja johtamisen asema sekä tehtävät ovat selkeitä, ja esimies hallitsee alaistensa tehtävät ja osaa jakaa sekä määrätä tehtävät. Moderni hajautettu matriisiorganisaatio, jota on kuvailtu tarkemmin luvussa 2.3, on tullut yhä useampien hierarkkisten organisaatioiden tilalle, jossa esimiehen johtaja-asema on epämääräisempi. (Järvinen 2005, 33.) Nykypäivän työyhteisöille, jotka suosivat korkeaa osaamista ja kouluttautumista, aiheuttaa haasteita se, että yhä useammasta työntekijästä on tullut oman alana asiantuntija, jolla on korkea tieto- ja osaamistaso eikä esimies näin ollen osaa alaistensa työtehtäviä paremmin kuin he itse. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies ei voi antaa alaiselle suoria ohjeita työtehtävien suorittamista varten. Johtamisen on siis perustuttava johonkin muuhun kuin johtajan ammatilliseen ylivoimaisuuteen alaisiinsa nähden. (Arkikoski & Sallinen 2007, 13; Järvinen 2005, 32.)

3.2 Muutosjohtaminen

Kotter (1995, 60) toteaa, että muutos edellyttää aina uuden järjestelmän luomista ja tämä puolestaan edellyttää aina johtajuutta. Sydänmaalakka (2004, 73) määrittelee muutosjohtamisen keinoksi, jonka avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia, hallitsemaan sekä ohjaamaan muutosta. Sydänmaalakka (2004, 72–73) toteaa myös, että organisaatiomuutokset eivät ole yksinkertaisia sekä helppoja eikä muutosta ole helppo hallita niin yksilö kuin organisaatiotasollakaan. Tämä vuoksi muutosjohtaminen on noussut tärkeäksi asiaksi muutosten tullessa osaksi organisaatioiden normaalia elämänkaarta. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa otetaan samanaikaisesti huomioon organisaation yleistavoitteet sekä sisäisen dynamiikan vaatimukset niin, että kaikissa muutoksen vaiheissa muutoksen päämäärä on tiedostettuna ja johtaminen perustuu faktatietoon sekä etenee prosessimaisesti. (Luomala, 2008 5.) Muutosten läpivieminen voidaan nähdä prosessina, jossa muutos pitää suunnitella, toteuttaa suunnitelman mukaan sekä lopulta arvioida sitä, miten muutos on onnistunut (Hyppänen 2007, 226). Prosessimaista muutoksen etenemistä ja muutosjohtamisen painottumista muutoksen eri vaiheissa kuvataan seuraavassa kappaleessa 3.3.1.

Valpola (2004, 27) kirjoittaa, että muutosjohtamisen onnistumisen kannalta tärkeintä on määritellä mikä on muutos, jota halutaan. Muutosjohtaminen käsittelee sekä yhdistää organisaation kehittämisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen, projektijohtamisen ja strategisen muutoksen teorian sekä interventiostrategiat. (Worren, Ruddle & Moore 1999, 273–277.) Stenvall ja Virtanen

(2007, 12) korostavat muutosjohtamisessa erityisesti reflektiivistä toimintamallia, jossa muutostoimijoiden tulisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kyse, missä kohtaa muutosta ollaan menemässä sekä pystyä kriittisesti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Muutoksen johtamisen kannalta merkittävää on, että muutosjohtaja pystyy ymmärtämään miksi työntekijät hyväksyvät tai vastustavat muutosta, muutosprosessin eri vaiheet, minkä tyyppisestä muutoksesta on kyse sekä organisaation ongelmien kannalta ratkaisevat toimintamallit. Muutosta johtavilla avainhenkilöillä on oltava riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen eri näkökulmista kuten esimerkiksi heikkolaatuisen ja hyvälaatuisen johtamistyylien eroista sekä yksilön kokemasta muutoksesta. (Yukl 2010, 297; Luomala 2008, 5.) Onnistunut muutoksen johtaminen vaatii myös aina yhteistä näkemystä sekä arvoja organisaation sisällä, koska nämä ovat merkittäviä tukipilareita muutoksessa ja muutosprosessin eri vaiheissa. (Juuti & Virtanen 2009, 155–157.)

Muutosten ollessa nykypäivää organisaatioiden on kehitettävä ihmisten johtamista 2000-luvulta lähtien, koska muutostilanteissa ihmisten johtaminen luo perustan uudistumiselle. (Kotter 1996, 144.) Muutosjohtamisessa korostuu, että muutos on aina sidoksissa ihmisten toimintaan ja näin ollen työntekijät ovat ratkaisevassa merkityksellisessä asemassa organisaatioiden muutostilanteissa. Sama asia todetaan myös henkilöstöresurssien johtamisen lähtöajatuksessa, jossa ihmisten motivaatiolla ja osaamisella uskotaan olevan huomattava merkitys organisaation toimintaan ja tuottavuuteen. (Haveri & Majoinen 2000, 30–31.) Kotter (1996, 30) toteaa, että muutoksessa suurimman merkityksen ja haasteen johtamiselle tuo ihmisten johtaminen, koska vain oikeanlainen ja hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden motivoinnin haluttuun käyttäytymiseen sekä toiminnan muuttamiseen, sitomaan muutoksen organisaation kulttuuriin sekä poistamaan syitä jotka hidastavat toivottua muutosta. Pirinen (2014, 14) toteaa samalla tavalla ja kirjoittaa, että organisaatiomuutokset vaativat nimenomaan pitkäjänteistä sekä johdonmukaista johtajuutta, koska muutoksella tavoitellaan työntekijöiden toimintatapojen, asenteiden sekä käyttäytymisen muuttamista.

Muutosjohtajan on osattava johtaa ihmisiä niin, että yksilölliset tarpeet kulkevat yhdessä organisaation tavoitteiden kanssa (Luomala 2008, 5). Kotter (1996, 23–26) toteaa, että onnistuneeseen muutoksen vaaditaan 70–90 prosenttia ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttia asioiden johtamista. Asiajohtamista ei saa kuitenkaan unohtaa muutoksessa, koska muutos ei voi myöskään onnistua pelkästään ihmisten johtamisella. Ihmisten johtamisessa ajatuksena on kyky saada ihmiset toimimaan kohti haluttua päämäärää, ja muutosjohtamisessa korostetussa, edellisessä kappaleessa käsitellyssä transformationaalisessa johtamisen muodossa, se

tarkoittaa taitoa lukea ihmisten toiveita ja kykyä kääntää työntekijöiden odotukset toiminnaksi. Muutoksessa ihmisten johtamisen kulmakivi on se, että kuinka muutosjohtamisella onnistutaan saavuttamaan edellä mainitut asiat ja kuinka henkilöstö saadaan työskentelemään kohti muutosta. (Luomala 2008, 22–23.) Muutosjohtaminen voidaan määritellä ihmisten johtamisen näkökulmasta molemminpuoliseksi vuorovaikutukseksi johtajan sekä työntekijöiden välillä, jossa vuorovaikutus lopuksi muuttaa molempia osapuolia. (Denhardt & Campbell 2006, 599.)

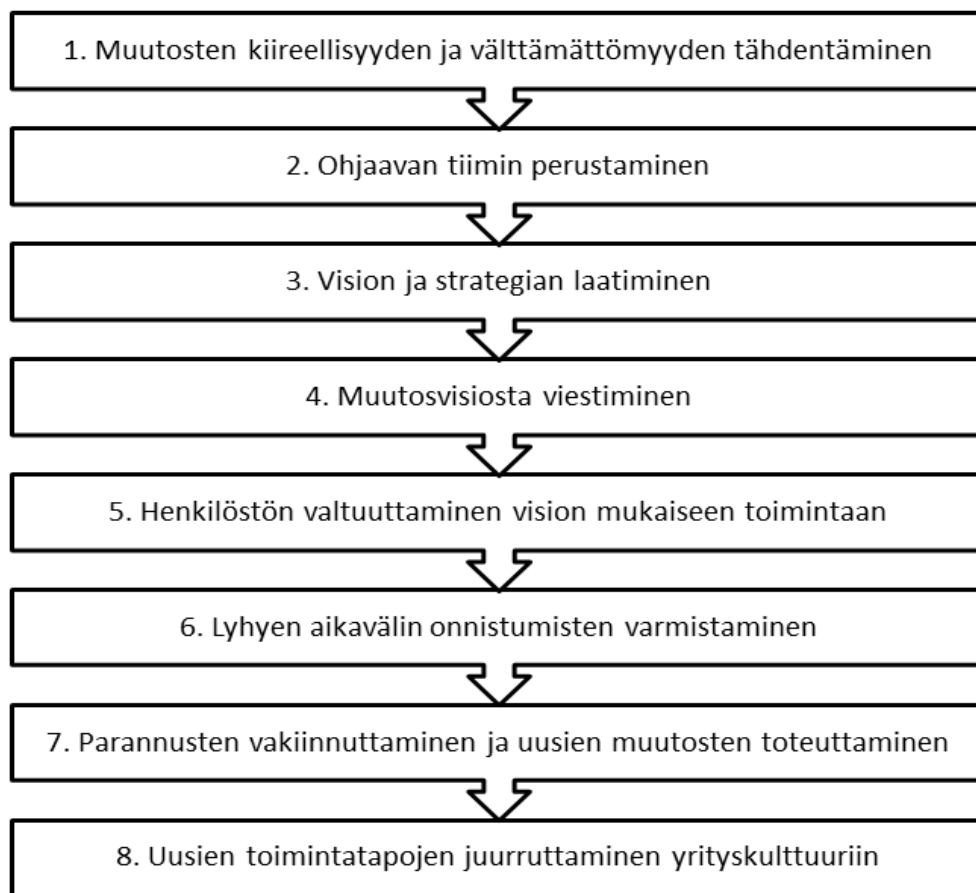
Nykyään organisaatiot eivät läheskään aina onnistu muutoksen saavuttamisessa ja muutosprosessin toteuttamisessa. (Aarnikoivu 2008, 174.) Edellä todettiin, että ihmisten johtaminen on muutosjohtamisen perusta, mutta kuitenkin organisaatiomuutoksen onnistumiseen on mahdotonta luoda yhtä oikeaa ratkaisumallia, koska kaikki riippuu organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä näiden kehittämisen dynamiikasta. Muutosjohtamiselta vaaditaan ymmärrystä organisaatiomuutosten lainalaisuuksista sekä siitä, milloin ja millaisissa olosuhteissa on mahdollista toteuttaa tiettytyyppisiä organisaatiomuutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.) Aarnikoivu (2008, 163) puolestaan kritisoi muutosjohtamisen käsittelemistä erikseen omana kategorianaan, koska kehittyminen ja uudistuminen ovat jatkuvasti mukana organisaatioiden arjessa. Hänen näkökulmastaan muutosjohtaminen kuuluu päivittäisjohtamiseen eli muutosjohtaminen ymmärretään silloin kokonaisvaltaisena osana kaikkea päivittäisessä johtamisessa tapahtuvaa toimintaa. Viitala (2006, 30) tuo esiin myös sen, että muutosta ei voida kuitenkaan koskaan hallita täysin pelkän johtamisen avulla, koska siihen vaikuttavat niin monet eri tekijät, että kaikkien tekijöiden vaikutuksia on mahdotonta arvioida. Seuraavaksi muutosjohtamisen osa-alueista käsitellään muutosprosessin vaiheita, esimiehen tehtäviä muutoksessa sekä muutosviestintää.

3.3.1 Muutosprosessin vaiheet

Burken (2008, 23) mukaan muutosprosessissa on kyse siitä, miten muutos on suunniteltu, käynnistetty, toteutettu sekä miten muutoksen jälkeistä tilaa pidetään yllä toteutuksen jälkeen. Organisaation muutosprosessien läpiviemiseksi on kehitetty erilaisia malleja, joiden avulla muutosprosessia voidaan havainnollistaa erilaisten vaiheiden kautta. Yksi klassisimmista muutosmalleista on Lewinin (1951) muutosmalli, jossa hän kuvastaa muutosta kolmen eri askelman kautta. Nämä ovat sulauttaminen, liikuttaminen sekä jäädyttäminen. Sulauttaminen tarkoittaa vallitsevan tasapainon järkyttämistä, liikuttaminen puolestaan muutoksen esittelyä ja kolmas vaihe aikaansaadun muutoksen integrointia osaksi kulttuuria ja normeja.

Whelan-Berry ja Somerville (2010, 178–179) ovat koonneet yhteen muutosprosessia kuvaavat yleisimmät vaiheet nykyisistä teorioista, joista suurin osa on pitkälti muotoutunut Lewinin (1951) muutosmallin pohjalta. Ensimmäisenä muutosprosessin vaiheena on selkeän vision luominen, jonka jälkeen toisessa vaiheessa visio siirretään ryhmä- ja yksilötasolle. Kolmannessa vaiheessa työntekijöiden tulisi hyväksyä ja omaksua tapahtuva muutos. Neljännessä vaiheessa muutosta tulisi pitää yllä ja viidennessä vaiheessa muutos tulisi lopulta vakiinnuttaa käytänteisiin. Whelan-Berry ja Somerville (2010, 181–182) tuovat esiin myös ajureita, jotka tarkoittavat tapahtumia, aktiviteetteja tai käytöstä jotka helpottavat organisaatiomuutosprosessin toteutusta. Tällaisia ajureita ovat esimerkiksi henkilöstön koulutus ja henkilöstön mahdollisuus osallistua muutosprosessin eri vaiheissa muutokseen liittyviin asioihin, muutosprosessin aikainen viestintä sekä johtajien työskentely kohti haluttua muutosta.

Yksi tunnetuimmista muutosprosessin kuvaajista on kuitenkin edelleen Kotterin (1996) luoma kahdeksanvaiheinen prosessi, jossa kuvataan muutosprosessia kahdeksanvaiheisten askelmien kautta, joka vie Lewiniläisen (1951) ja siitä mukailleet teoriat pidemmälle. Mallin ideana on, että organisaatio voi onnistua sitä kohtaavassa muutoksessa, kun se noudattaa askelmien mukaiset toiminnot oikeassa järjestyksessä. Etenemisjärjestys on muutoksen onnistumisen kannalta elintärkeää, koska jos yksi vaihe sivuutetaan tai seuraavaan vaiheeseen siirrytään liian nopeasti, niin se aiheuttaa ongelmia muutosprosessin edetessä. (Kotter 1996, 19–20.) Kotterin (1996, 19–20) esittämät muutosprosessin vaiheet ovat muutosten kiireellisyys ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta tiedottaminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.



KUVIO 3. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.

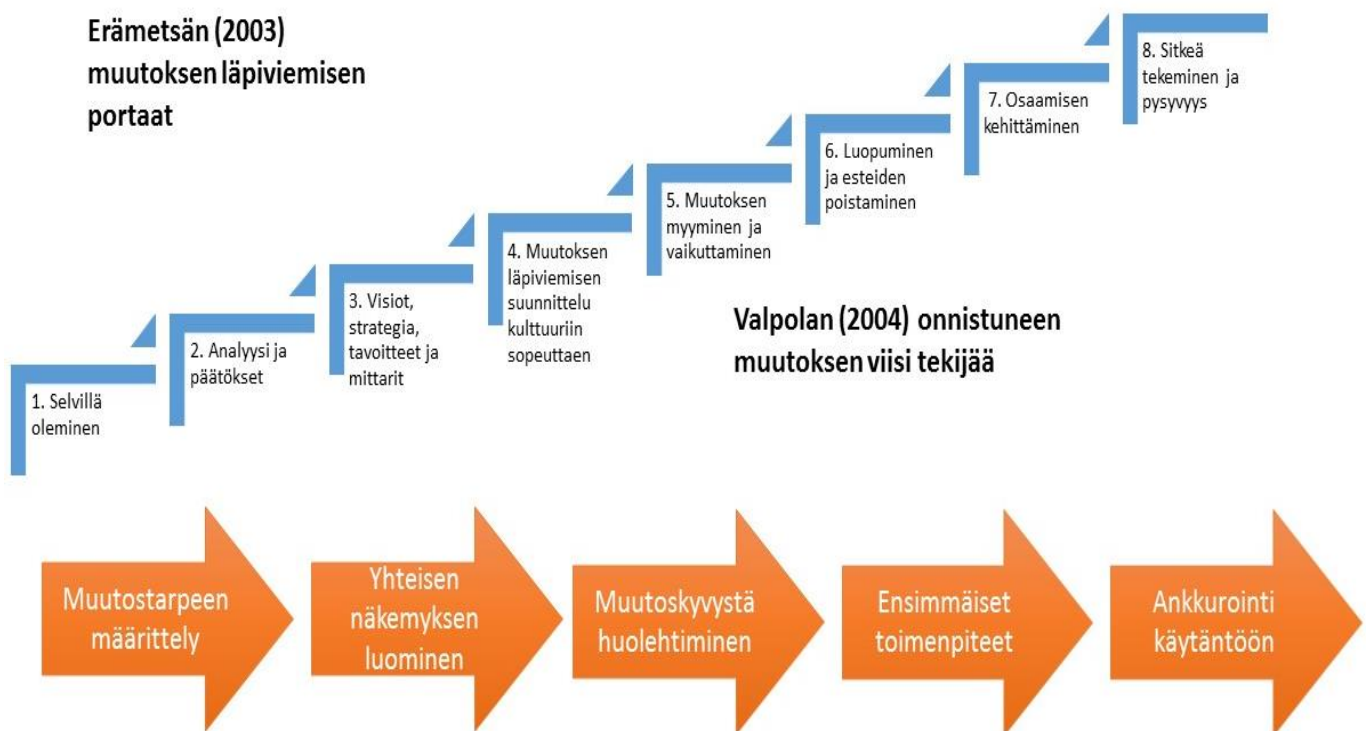
Kotterin (1996) mallissa muutoksen lähtökohtien valmisteluun kuuluvat kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen sekä ohjaavan tiimin perustaminen. Muutosprosessi vaatii aina ihmisten yhteistyötä, joten Kotter (1996, 31–32) korostaa kiireellisyyden ja välttämättömyyden merkityksiä. Nämä ovat tärkeitä seikkoja sen vuoksi, että niiden avulla voidaan saavuttaa hyvää yhteistyötä muutoksen aikaansaamiseksi, koska liiallinen tyytyväisyys nykytilannetta kohtaan on suuri riski muutoksen liikkeelle lähtemisen kannalta. Ohjaava tiimin perustaminen on myös muutoksen lähtökohtana tärkeää, eli tiimin perustaminen on tarpeellista uusien asioiden suunnittelemiseksi, toteuttamiseksi ja juurruttamiseksi. Tiimissä tulee olla myös asiantuntemusta tarpeeksi eri organisaation osa-alueilta. Ohjaavassa tiimissä pitää olla muutoksen näkökulmasta riittävästi avainhenkilöitä, monipuolista asiantuntijuutta, uskottavuutta sekä pätevyytensä osoittaneita johtajia. (Kotter 1996, 45–51.)

Visio ja strategian määrittely muutosprosessissa on tärkeää sen vuoksi, että kehitykselle täytyy olla uskottava suunta sekä keinot halutun muutospäämäärän saavuttamiseksi. Vision avulla voidaan selkeyttää haluttua päämäärää ja sitä millä keinoin päämäärä on mahdollista saavuttaa. Visiosta viestiminen työntekijöille auttaa työntekijöitä sisäistämään halutun muutoksen sekä päämäärän. Johdon on myös tärkeää toimia ja viestiä vision mukaisesti, koska se luo uskottavuutta muutoksen tavoitteista sekä muutoskeinoista. (Kotter 1996, 59–82.) Vision määrittelemisen jälkeen muutosprosessissa muutoksesta tulee viestiä henkilöstölle, ja sen jälkeen valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Visiosta tulee viestiä sen vuoksi, että henkilöstöllä on mahdollisuus ymmärtää muutoksen tavoitteet ja päämäärät. Visio tulisi pyrkiä viestimään henkilöstölle mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettäväksi. Kun visiosta on viestitty, tulisi mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle siirtää vastuuta ja valtuuksia, jonka avulla pystytään muuttamaan muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä ja rakenteita. (Kotter 1996, 73–99.)

Lyhyen aikavälin onnistuminen on tärkeää henkilöstön motivaation kannalta, koska kun henkilöstö näkee muutoshankkeeseen liittyviä tuloksia, niin se luo myös uskoa muutoksen tarpeellisuuteen. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen puolestaan varoittaa liiasta tyytyväisyydestä lyhyen aikavälin onnistumisen jälkeen. Muutoskehitys saattaa pysähtyä tai hidastua huomattavasti, jos muutosprosessin liike pysähtyy liian tyytyväisyyden vuoksi. Muutosprosessin aikana tulisi käynnistää uusia prosesseja, jotka vievät kokonaisuutta eteenpäin. (Kotter 1996, 115–126.) Uusien toimintatapojen juurruttaminen on Kotterin (1996) porrasmallin viimeinen kohta. Tässä vaiheessa organisaatioon luodaan uusi toimintakulttuuri. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan henkilöstön tapaa työskennellä, toimintanormeja sekä yhteisiä arvoja. Muutoksen vakiinnuttaminen käytäntöön on pitkä prosessi, ja muutoksen laajuudesta riippuen se saattaa kestää jopa kymmeniä vuosia. Uudet toimintatavat myös hyväksytään vasta silloin kun työntekijät huomaavat ja tuntevat, että ne ovat parempi kuin vanhat tavat. (Kotter 1996, 154–155.)

Suomessa on kehitetty samantyyppisiä muutosprosessia kuvaavia malleja, jotka kuvaavat muutosprosessin etenemistä hyvin samankaltaisesti kuin Kotterin (1996) kahdeksanportainen malli. Omat näkemyksenä muutosprosessista ovat kehittäneet esimerkiksi Valpola (2004, 29–34) sekä Erämetsä (2003, 154). Valpolan (2004, 29) esittämässä muutosprosessissa on esitetty viisi tekijää, jonka muutos tarvitsee onnistuakseen. Nämä viisi tekijää ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä

ankkurointi käytäntöön. Erämetsä (2003, 154) kuvaa muutosprosessia kahdeksanosaisilla läpiviemisen portailla, jotka ovat: (1) selvillä oleminen, (2) analyysi ja päätökset, (3) visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit, (4) Muutoksen läpiviemisen suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen, (5) muutoksen myyminen ja vaikuttaminen: a) muutosvastarinta ja sen voittaminen b) ymmärryksen syntyminen c) usko d) tahto, (6) luopuminen ja esteiden poistaminen, (7) osaamisen kehittäminen, ja (8) sitkeä tekeminen ja pysyvyys.



KUVIO 4. Muutosprosessin vaiheet Erämetsän (2003) ja Valpolan (2004) mukaan.

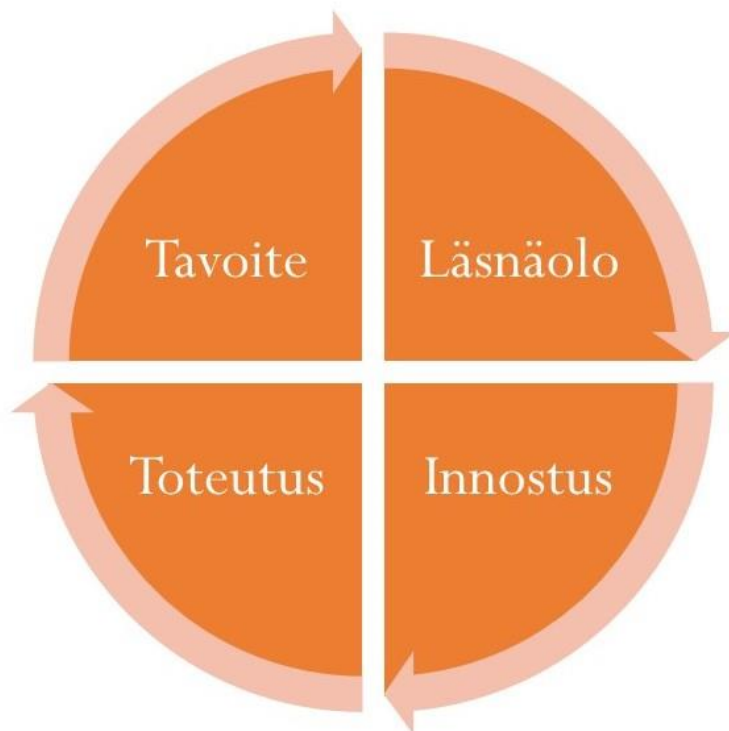
Näiden molempien edellä esiteltyjen mallien vaiheiden voidaan katsoa olevan tiivistetympi muoto Kotterin (1996) esittämästä kahdeksanportaisesta mallista, joiden pääpiireitä molemmat mallit noudattavat. Erämetsä (2003, 154) kirjoittaa itsekin, että jaottelu perustuu Kotterin (1996) prosessin kuvaamiseen, mutta Erämetsä (2003) on antanut suuremman painoarvon omassa jaottelussaan muutosvisiosta viestimiselle sekä henkilöstön valtuuttamiselle. Tätä Erämetsä (2003, 154) perustelee sillä, että kommunikaation ja konkreettisen ihmistyön avulla muutos saadaan

paremmin käyntiin ja prosessi etenemään suunnitellusta. Kuviossa 4 on esitelty tiivistetyssä muodossa Valpolan (2004) ja Erämetsän (2003) muutosprosessien vaiheet.

3.3.2 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Esimiehet ovat muutoksessa johtajan roolissa, mutta samalla he ovat muutoksen kohteina. Arikoski ja Sallinen (2007, 83) kuvaavat esimiehen olevan muutoksessa kolmessa eri roolissa jotka ovat muutoksen kokija, työntekijän muutoksen ymmärtäjä sekä tulevaisuuden valmistautuja. Esimies joutuu muutostilanteessa usein asemaan, jossa hänen tulee johtaa henkilöstöä, vaikka esimies itsekkään ei tiedä mikä olisi paras keino selvitä muutoksesta ja millaisen tulevaisuuden muutos luo organisaatiolle. (Järvinen 2016.) Esimiehen tulisi kuitenkin aina itse ensin käsitellä omat muutostunteensa, jotta hän pystyy tukemaan alaisiaan muutoksessa. Esimiehellä on usein muutoksessa etuasemana se, että hänellä on alaisiaan pidempään aikaa valmistautua muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 83–84). Esimieheltä vaaditaan muutoksessa lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä erityisesti systemaattista toimintaa, vuorovaikutustaitoja, voimavaroja sekä kärsivällisyyttä. (Aarnikoivu 2008, 176.)

Esimiehet toimivat muutoksessa johdon päätösten tulkkeina sekä roolimalleina ja muutosohjaajina. Muutosprosessi aiheuttaa ylimmälle johdolle ja esimiehille suureen määrän lisätyötä, jonka vuoksi esimiehiltä vaaditaan tarkempaa ajankäytön suunnittelua sekä muutosprosessin etenemisestä huolehtimista. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä muutosprosessin aikana on huolehtia siitä, että normaali työn tekeminen jatkuu muutosprosessista huolimatta. Esimiehen on kuitenkin samaan aikaan muistettava huolehtia omasta jaksamisestaan, koska muuten hän ei pysty hoitamaan omaa työtään muutoksen vaatimalla tavalla. (Pahkin & Vesanto 2013a, 6–8, 14.) Pirisen (2014, 61) mukaan esimiehellä on muutosprosessissa neljä perustehtävää, jotka voivat vaihdella muutosprosessin aikana, mutta perustehtävät pysyvät kuitenkin koko ajan prosessin taustalla. Pirinen (2014, 61) toteaa, että perustehtävät ovat myös ne mittarit joiden perusteella esimiehen työtä mitataan ja arvioidaan muutoksessa. Nämä neljä muutosprosessin perustehtävää ovat tavoite, läsnäolo, innostus sekä toteutus. Seuraavaksi käsitellään esimiehen tehtäviä muutoksessa näiden neljän perustehtävän pohjalta.



KUVIO 5. Esimiehen perustehtävät muutoksessa Pirisen (2014) mukaan.

Muutosjohtamisen ja esimiestyön yksi tärkeimmistä kulmakivistä muutoksessa on kertoa sekä selkeyttää henkilöstölle muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Usein esimiesten ongelmana on se, että miten nämä asiat pystytään kertomaan ymmärrettävästi. Jos esimies epäonnistuu selkeyttämään näitä asioita, niin henkilöstön on haastavaa työskennellä sellaisia tavoitteita kohti joiden merkitystä he eivät ymmärrä. Muutoksesta ilmoittaminen ei saisi olla vain tiedotusluontoinen asia vaan esimiehen tehtävänä on selkeyttää henkilöstölle laajasti muutokseen liittyviä asioita sekä olla itse perehtynyt muutoksen syihin ja perusteisiin niin, että esimies pystyy vastaamaan henkilöstön kysymyksiin. Esimiehen on oltava henkilöstön tavoitettavissa muutosprosessin aikana sekä toimia tukena henkilöstölle ja samalla myös pyrkiä osoittamaan ymmärrystä sekä lisätä uskoa muutoksesta selviytymiseen. (Järvinen 2016.)

Esimiehen olisi tärkeää pystyä muutoksessa toimimaan esimerkkinä kohti haluttua muutosta. Muutoksessa oikein toimivan esimiehen tulisi tiedostaa muutoksen edistämiseen sekä läpimenoon liittyvät perustason asiat, mutta myös tiedostaa ne seikat jotka pysäyttävät muutoksen etenemisen. Esimiehen perustehtävän muutoksessa on selvittää toimivin tapa johtaa muutosta. Muutoksesta

riippuen johtaminen voi perustua pelkästään ohjaamiseen kohti oikeita tehtäviä sekä palkitsemiseen, mutta jotkut muutokset vaativat laajempaa ja syvällisempää ohjausta, varsinkin tilanteissa jossa muutos edellyttää henkilöstön muutoksia heidän asenteissaan, arvoissaan ja näkemyksissään. (Aarnikoivu 2008, 171–174.) Vuorovaikutuksen merkitys alaisten kanssa korostuu erityisesti muutostilanteissa. Johtajuuden voidaan yleisesti katsoa perustuvan pohjimmiltaan vuorovaikutukseen, ja muutostilanteissa se tarkoittaa sitä, että esimieheltä vaaditaan taitoa jakaa johtajuutta työyhteisön kanssa ja taitoa tunnistaa se, että miten esimies voi omalla käytöksellään ja johtamistavallaan vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73.)

Yksilöiden erojen tiedostaminen muutoksessa on tärkeä esimiehen tehtävä; yksilöt sopeutuvat muutokseen eri tavalla persoonallisuudesta riippuen ja erot yksilöiden sopeutumisessa muutokseen saattavat olla hyvinkin suuria. (Aarnikoivu 2008, 174.) Henkilöstö tarvitsee tukea muutoksessa, mutta tuen tarve on hyvin yksilöllistä. Organisaatiossa vallitseva hyvä johtajuus, tiedonkulku sekä työntekijöiden kokemus siitä, että he pystyvät vaikuttamaan oman työhönsä ovat tärkeä perusta muutokselle ja sen onnistumiselle sekä henkilöstön tuen tarpeelle. Henkilöstölle tarjottava tuki voi olla tiedollista, osallistavaa, taloudellista sekä psyykkis-emotionaalista. Tiedollisen tuen tarkoitus on helpottaa yleisesti ymmärrystä muutoksesta, kun taas osallistavan tuen tarkoitus on luoda henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja päästä keskustelemaan muutoksen liittyvistä asioista. Taloudellisella tarkoitetaan toimeentulon turvaamista muutoksessa, kuten esimerkiksi vanhuuseläkeratkaisuja. Psyykkis-emotionaalisen tuen kautta pyritään luomaan henkilöstölle turvallisuuden tunnetta sekä jaksamista muutosprosessissa. Psyykkis-emotionaalisessa tuessa esimiehellä on merkittävä rooli, jossa alaisten kuuntelemisen merkitys korostuu. (Ponteva 2010, 68–71, 7, vrt. Saarelma-Thiel 1994.) Esimiehen onnistuminen tehtävissään muutoksessa vaatii myös sitä, että esimies luo yhdessä tekemisen ja eteenpäin katsomisen ilmapiirin sekä löytää oikeat kannustamismenetelmät muutosprosessissa. (Ponteva 2010, 84.)

Esimiehen tehtävät muutoksessa ovat haastavia ja monipuolisia. Esimies voi saada osakseen paljon syytelyä sekä vihamielisyyttä sekä esimies voi tuntea itsensä huonoksi sekä riittämättömäksi laajan tehtäväkentän vuoksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 78.) Muutostilanteissa esimiestä kohtaan kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, vaatimuksia sekä toiveita niin alaisilta, mutta myös ulkoisilta tahoilta kuten esimerkiksi asiakkailta. Muutos on tilanne, jossa esimiehen johtajuus joutuu haasteiden eteen, ja erityisesti vaativat muutostilanteet tuovat esiin esimiehistä ne jotka ovat johtamisen ammattilaisia. (Arikoski & Sallinen 2007, 87, 90.) Stenvall ja Virtanen (2007, 103–

106) ovat määritelleet kuusi laajaa kompetenssia joita taitavalta muutosjohtajalta vaaditaan. Kompetenssilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pätevyyttä ja kyvykkyyttä toimia, tehdä sekä käyttäytyä tiettyjen kriteerien mukaisesti työtehtävissä. Muutoskompetensseilla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joita muutosjohtajalta edellytetään, että muutosjohtaja pystyy esimiehenä muutostilanteessa hallitsemaan muutosdynamiikkaa sekä toimimaan rationaalisesti, vuorovaikutteisesti sekä luottamukseen perustuen. Muutosjohtajan kuusi vaadittavaa kompetenssia ovat yleisjohtajuus, itsehillintä- ja hallinta, läsnäolo, ratkaisukeskeisyys, esimerkillisyys sekä valmentava ja mahdollistava johtaja. Tiivistetysti tämä tarkoittaa sitä, että muutosjohtajalta vaaditaan vastuuta kantavaa yleisjohtajuutta, jossa muutosjohtaja pystyy objektiivisesti kohtaamaan muutoksessa esiin nousevat asiat sekä pystyy nopeasti tarttumaan eteen tuleviin ongelmiin sekä mahdollisuuksiin. Muutosjohtajan on toimittava esimerkkinä henkilöstölle sekä oltava läsnä ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Muutosjohtajan tehtävänä on myös huolehdittava muutoksessa siitä, että henkilöstön suorituskkyky sekä osaaminen kehittyvät muutosprosessissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 103–104.) Nämä kuusi kompetenssia kulkevat käsi kädessä Pirisen (2014) määrittelemien esimiehen muutoksessa tarvittavien perustehtävien kanssa.

3.3.3 Viestintä

Viestinä on prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa, ja jossa prosessin edetessä tulkinta saatetaan muiden tietoon vuorovaikutuksen kautta. (Åberg 2000, 27.) Viestinä on muutoksessa ratkaisevassa osassa ja se on mukana koko muutosprosessin ajan. Muutoksen viestinnän merkitys korostuu mitä suuremmasta ja merkittävämmästä muutoksesta on kyse. (Valpola 2004, 62.) Stenvallin ja Virtasen (2007, 60–61) mukaan ilman viestintää muutokset epäonnistuvat, koska se on merkittävä tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestykselle. Vastuu laadukkaasta ja toimivasta viestinnän järjestämisestä on usein muutosjohtajalla muutostilanteessa. Tehokas ja tarpeellinen viestintä muutostilanteissa on dialogista, vuorovaikutteista sekä virallista ja epävirallista. Viestintään tulisi muutostilanteissa käyttää myös monia eri kanavia. (Lanning 2001, 27.) Erämettä (2003, 236) kuitenkin toteaa, että muutostilanteessa tärkein tapa kommunikoida on läheltä tapahtuvan johtamisviestinnän kautta eli henkilökohtaisesti sekä kaksisuuntaisesti.

Työyhteisöviestinnän merkittävin tehtävä on sitouttaa henkilöstöä työhön sekä työyhteisöön. Sitoutuminen on mahdollista silloin kun henkilöstö tuntee oman työyhteisönsä perustehtävän, taloudellisen tilanteen, tavoitteet sekä on tietoinen yhteisön sekä organisaation tulevaisuuden suunnitelmista. (Juholin 2009, 45.) Muutoksessa viestinnän merkitys korostuu entisestään, ja

voidaan puhua muutosviestinnän käsitteestä. Muutosviestinnän tavoitteet menevät työyhteisöviestinnästä syvemmälle, ja sen tarkoituksena on kuvata, millaisesta muutoksesta on kyse, selittää muutoksen syitä ja tavoitteita, käsitellä saavutettuja tuloksia sekä vastaan tulleita haasteita ja luoda edellytyksiä muutokselle. (Juholin 2009, 320.) Muutoksessa viestintä tulisi aina suunnitella etukäteen niin, että viestinnän toimenpiteet, sisällöt, aikataulut sekä vastuuhenkilöt ovat selkeästi määriteltyjä. Viestinnälle luotua suunnitelmaa pitäisi noudattaa, jolloin organisaation henkilöstölle pystytään viestimään säännöllisesti muutoksen edetessä. Viestinnän suunnitelman toteuttamisessa tulisi pohtia etukäteen sitä mitkä ovat kohderyhmän tarpeet muutokseen liittyen ja miten käytettävissä olevan ajan voi parhaiten hyödyntää. (Nurmi 2012, 124; Valpola 2004, 65.)

Muutoksessa johdon tuottaman viestinnän sisällöt vaikuttavat laajasti siihen, miten henkilöstö ymmärtää muutoksen ja pystyykö henkilöstö hyväksymään muutoksen sekä sitoutumaan siihen. Ristiriitaiset sekä epäselvät viestit johdolta koskien muutosta aiheuttavat työntekijöissä epäluottamusta sekä hämmennystä. (Juholin 2009, 325.) Muutostilanteissa tulisi viestiä niistä asioista jotka ovat henkilöstölle tärkeitä, ja myös viestiä niistäkin asioista joihin ei tule muutosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 74.) Muutosviestinnässä tulisi viestiä avoimesti negatiivisistakin asioista, koska pelkistä positiivista asioista viestiminen murtaa muutosprosessin uskottavuutta (Haveri & Majoinen, 74.) Muutosjohtajan tulisi myös kertoa henkilöstölle se, jos vastauksia ei voida vielä henkilöstön kysymyksiin antaa. Tyypillisiä asioita joista henkilöstö kaipaa erityisesti viestintää muutostilanteissa ovat omaa työhön ja sen sisältöön, etenemismahdollisuuksiin, työn jatkuvuuteen sekä omaan työyhteisöön liittyvissä asioissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Viestinnälle muutoksessa voidaan asettaa neljä keskeistä tavoitetta jotka ovat henkilöstön ymmärtäminen siitä missä muutoksessa on kyse, henkilöstöllä on jatkuvasti päivitetty tieto siitä, miten muutoksen tavoitteissa on onnistuttu, työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia kanavia keskustelulle sekä se, että organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemuksen muutosta koskien mahdollisimman hyvin. (Juholin 2009, 323.)

Muutostilanteissa viestinnältä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin normaalisi, ja yleisimmin muutostilanteissa noudetaan reaktiivista viestintää, jolla tarkoitetaan menneiden asioiden selittämistä ja kommentoimista jälkikäteen. Reaktiivinen viestintä on muodoltaan usein kirjallista eikä sen avulla pystytä antamaan kattavasti vastauksia henkilöstön muutoksiin liittyviin kysymyksiin. Reaktiivisen viestinnän toimivapana vaihtoehtona on puolestaan proaktiivinen viestintä, jossa ennakoitaan muuttuvia tilanteita ja hyödynnetään viestintää vuorovaikutuksen näkökulmasta. Proaktiivisen viestinnän toteutumisen onnistuminen edellyttää työyhteisöltä aina

avoimuutta sekä luottamusta. (Juholin 2009, 331–332.) Lanning (2001, 27) myös kommentoi muutosviestintää proaktiivisesta näkökulmasta ja toteaa, että onnistunut muutos vaatii avointa ja rehellistä kommunikaatiota jossa muutosjohtajat ovat valmiita vastaamaan henkilöstön kysymyksiin. Proaktiivisen viestinnän tavoite on saavuttaa organisaatiossa yhteinen näkemys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen taustalla ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Proaktiivinen viestintä olisi onnistuneen muutosjohtamisen kannalta organisaatiolle ja henkilöstölle kannattavampi vaihtoehto. Muutosviestintä ei kuitenkaan voi olla pelkästään ylhäältä alaspäin tulevaa viestintää vaan henkilöstön tulisi päästä toimijan rooliin sen sijaan, että henkilöstö on pelkkä muutosviestinnän kohde. Muutosviestinnässä tulisi suosia yhteisen tekemisen mallia, jossa ryhmätyömenetelmiä käyttäen henkilöstö pääsee yhdessä aktiivisesti etsimään ratkaisuja sekä toimintamalleja muutosprosessin eri vaiheissa. (Juholin 2009, 331–332.)

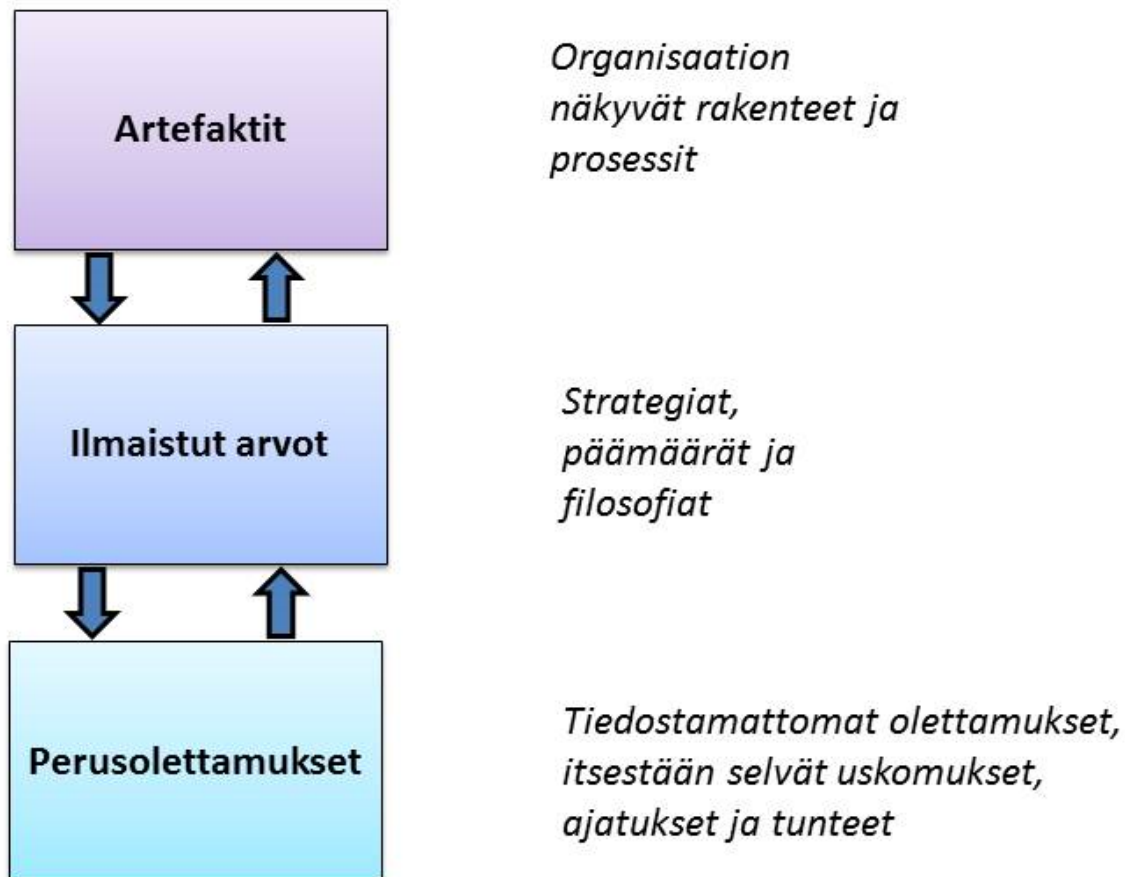
4 ORGANISAATIOMUUTOS JA HENKILÖSTÖ

4.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri voidaan yksinkertaisesti määritellä tavaksi toimia organisaation sisällä (Valpola 2000, 147). Holbeche (2006, 175) näkee organisaatiokulttuuriin kirjoittamattomiksi säännöiksi ja ohjeiksi jotka kertovat miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä ja tehdä töitä. Williams (1995) pitää puolestaan organisaatiokulttuuria tiedostamattomana historiaan pohjautuvana ja opittuna toimintana. Schein (1987, 23–27) joka on yksi kuuluisimmista organisaatiokulttuurin tutkijoista, korostaa organisaatiokulttuurissa myös johtajan asemaa kulttuurin ylläpitäjänä, ja määrittelee organisaatiokulttuurin perusolettamusten malleiksi, jotka ovat organisaation sisällä yhteisesti havaittu toimivaksi ja jotka opetetaan ryhmään tuleville uusille jäsenille. Kulttuuri koostuu jäsentensä arvoista, tavoista, uskomuksista sekä yhteisistä kokemuksista. (Schein 1987, 23–27.) Organisaatiokulttuurista on siis olemassa useita eri määritelmä, joista jokainen kuitenkin viittaa siihen, että organisaatiokulttuuri on organisaation sisällä valitseva kulttuuri, joka ohjaa organisaation ja henkilöstön jokapäiväistä toimintaa.

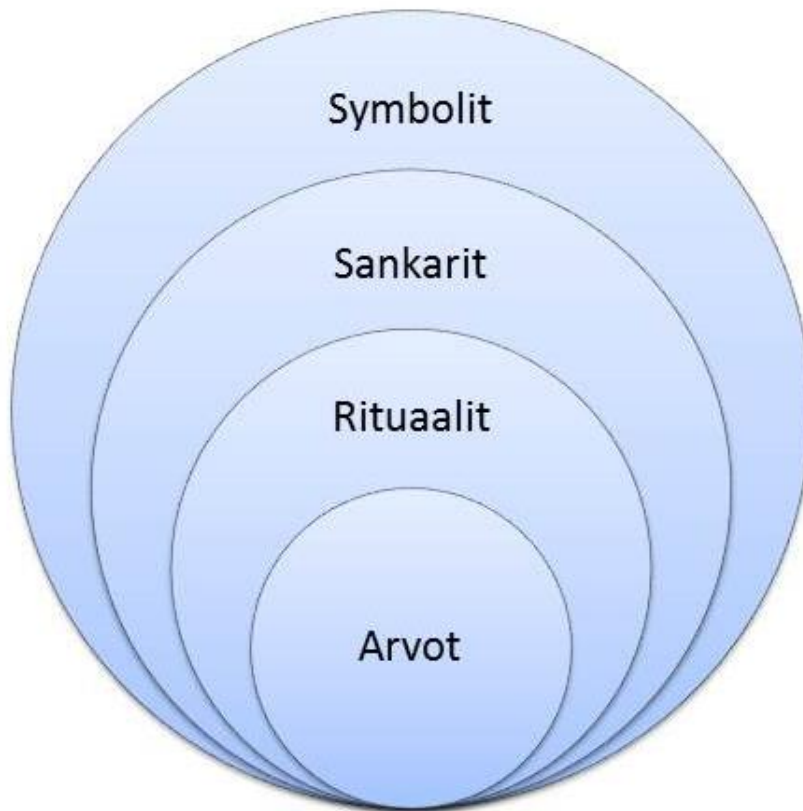
Organisaatiokulttuuria pystytään tarkastelemaan eri tasojen kautta. Schein (2004, 25–36) jakaa organisaatiokulttuurin tasot kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat artefaktit, ilmaistut arvot sekä pohjimmaiset perusolettamukset. Artefakteilla tarkoitetaan organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja eli ne tasot, mitkä ovat mahdollista organisaatiossa fyysisesti nähdä kuulla sekä tuntea. Artefaktien tasolla kulttuurin tulkinta on hyvin selkeää, koska artefaktien osalta kaikki näyttäytyy ulospäin. Arvot puolestaan tarkoittavat toiminnalle ilmaistuja perusteita kuten päämäärät, strategiat ja filosofiat. Arvot antavat vastauksen siihen, että miksi yritys tekee jotakin niin kuin se tekee eli miten asioiden organisaatiossa pitäisi olla. Perusolettamukset ovat kuitenkin arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde, ja nämä oletukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä käsityksiä, uskomuksia sekä ajatuksia ja tunteita. Perusolettamukset muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, ja ne

ovat kulttuurin taso jota on kaikkein vaikeinta muuttaa, koska ne ovat osa organisaation arkea ja ulottuvat pitkälle organisaation historiaan. (Schein 2004, 25–36.)



KUVIO 6. Organisaatiokulttuurin kolme eri tasoa. (Schein 1987.)

Hofstede (2010, 8) kuvaa organisaatiokulttuurin ilmenemistä myös erilaisten tasojen kautta, mutta hän kuvaa organisaatiokulttuuria sipulimallin avulla. Sipulimalli tarkoittaa, että uloimmalla kehällä olevat asiat ovat kulttuurin pinnallisempia kerroksia, kun taas syvemmillä kehässä olevat asiat ovat kulttuurin ytimessä. Hofstede (2010, 8) on jakanut sipulin kerrokset symboleihin, sankareihin, rituaaleihin sekä arvoihin. Sipulimallia on havainnollistettu kuviossa 7.



KUVIO 7. Organisaatiokulttuurin ilmeneminen sipulimallin perusteella. (Hofstade 2010.)

Hofstaden (2010, 8) sipulimallissa uloimmalla reunalla olevilla symboleilla tarkoitetaan sanoja, eleitä tai asioita, jotka vain saman organisaatiokulttuurin sisällä voidaan tunnistaa. Sankareilla tarkoitetaan todellisia, fiktiivisiä, eläviä tai kuolleita henkilöitä, joiden luonteenpiirteitä kulttuurissa edelleen arvostetaan sekä ihannoidaan. Muutostilanteissa sankarien rooli korostuu, ja usein johdolta sekä esimieheltä odotetaan, että he olisivat karismaattisia johtajia ja he pystyisivät kantamaan sankarin viittaa koko muutosprosessin ajan. (Lämsä & Päivike 2013, 181.) Rituaalit muodostuvat kollektiivisista tavoista ja toiminnoista kuten esimerkiksi tervehtimis- tai kokouskäytännöt, jotka ovat sosiaalisten rakenteiden, arvojen ja vuorovaikutuksen kannalta merkittäviä. (Hofstade 2010, 9.) Muutostilanteissa myös rituaalien merkitykset korostuvat, koska ne luovat henkilöstölle jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Lämsä & Päivike 2013, 182.) Arvot ovat sipulimallin sisin kerros, ja ne ovat usein tiedostamattomia asioita jotka opitaan alitajuisesti, mutta niitä pidetään kuitenkin yhteisesti tärkeänä. Arvot näkyvät tilannesidonnaisina

tapoina, ja ne sisältävät tietynlaisia tunteita ja käyttäytymistapoja organisaation sisällä. (Hofstade 2010, 9.) Muutostilanteissa organisaatiossa tietoisesti tukeudutaan organisaatiokulttuurin mukaisiin arvoihin. (Lämsä & Päivike 2013, 179.)

Organisaatiokulttuuria on mielekästä tarkastella muutoksen yhteydessä, koska postmodernin organisaatiokäsityksen mukaan organisaatiomuutosten toteuttamista tulee ajatella moninaisuuden hallintana, jossa organisaatiokulttuuri on suuressa roolissa. Organisaatio yksinkertaisuudessaan muodostuu henkilöstöstä ja henkilöstön toiminnasta. Henkilöstö muodostuu ihmisistä, joilla on erilaisia identiteettejä jotka liittyvät esimerkiksi sukupuoleen, ikään, kokemuserustaan sekä monikulttuurisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 55.) Johtamisen näkökulmasta organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja tulkitseminen auttavat organisaatiomuutosten suunnittelussa sekä toteuttamisessa, koska silloin pystytään arvioimaan paremmin muutosten mahdollisuuksia sekä tarpeita. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen edesauttaa hyvän yhteistyön syntymiseen, joka puolestaan edesauttaa organisaatioita muutostilanteissa sekä niiden päämäärien saavuttamisessa. (Kuusela 2015, 14–16.)

Organisaatiokulttuuri pystytään liittämään organisaatiomuutoksiin myös sitä kautta, että muutokselle valmiissa organisaatiokulttuurissa organisaatio pystyy paremmin ennakoimaan muutostarpeita sekä toteuttamaan vaadittavat muutokset. (Juuti & Virtanen 2009, 55.) Muutoksen näkökulmasta organisaatio tarvitsee vahvan ja itsenäisen kulttuurin ollakseen tuottava ja tehokas, mutta kulttuurin on oltava myös niin joustava, että organisaatio kykenee tarvittaessa joustamaan ja tekemään yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin ulkoistenkin toimijoiden kanssa. Organisaatiokulttuurin sisäisiä haasteita ovat erityisesti sisäiseen yhteistyöhön liittyvät asiat. Nämä haasteet tulevat esille varsinkin organisaatiota kohtaavissa muutostilanteissa. Toimivassa organisaatiokulttuurissa pitäisi riittävästi ymmärtää muita työntekijöitä ja osastoja sekä puhua yhteistä kieltä. Johtaminen ja valtakysymykset vaikuttavat myös huomattavasti organisaatiokulttuuriin. Ihmissuhteiden pitäisi olla toimivia ja valta- sekä johtamiskysymykset tulisi olla ratkaistu vähintään henkilöstöä tyydyttävällä tasolla. Toimivassa organisaatiokulttuurissa pitäisi myös nähdä samat asiat tärkeinä organisaation onnistuvan toimivuuden näkökulmasta. (Kuusela 2015, 15.)

4.2 Oppiva organisaatio ja yksilön oppiminen muutoksessa

Senge (1994, 49) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Määritelmät oppivasta organisaatioista korostavat samoja asioita kuten oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen sekä innovaatioon, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista sekä näitä osa-alueita tukevia johtamiskäytäntöjä. (Sarala & Sarala 1996, 54.) Moilanen (2001, 13) toteaa, että vaikka oppivan organisaation käsitettä käytetään paljon, niin sille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää tai sisältövaatimusta, mutta tärkeämpää on pohtia sitä, miksi oppivaa organisaatiota tarvitaan. Oppivan organisaation käsite yhdistetään muutokseen, koska mikäli organisaatioita joudutaan muuttamaan, niin tarvitaan aina oppimista sekä oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio tarvitsee työntekijöitä, joille on luotu oppimiselle mahdollinen ja oppimista tukeva työyhteisö. Oppiva organisaatio on muutoksen näkökulmasta oppimisen toimintaympäristö, jota täytyy kehittää tukemaan yksilöiden oppimista, että haluttu muutoksen päämäärä voidaan saavuttaa. (Moilanen 2001, 13–14.)

Organisaatiot joutuvat yhä enenevässä määrin sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta, joka vaatii organisaatioilta entistä avoimempaa sekä joustavampaa toimintatapaa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioilta edellytetään jatkuvaa uusiutumista sekä muutosta eli organisaation oppimista. (Sydänmaalakka 2007, 26–27.) Yksi klassisimmista oppivan organisaation teorioista on kehittänyt Peter M. Senge 1990-luvulla. Senge (1994) kuvaa oppivaa organisaatiota jakamalla sen viiteen eri kehityspolkuun (disciplines). Nämä ovat henkilökohtainen osaaminen (personal mastery), mentaaliset mallit (mental models), yhteisesti rakennettu visio (building shared vision), tiimioppiminen (team learning) sekä systeemiajattelu (system learning). Seuraavaksi jokaista kehityspolkua tarkastellaan lähemmin muutosnäkökulmaan painottaen ja sen jälkeen käsitellään yksilön oppimista, joka on edellytys oppivan organisaation saavuttamiselle.

Oppivan organisaation edellytykset Sengen (1994) mukaan muutosnäkökulmaa painottaen:

1 Henkilökohtainen osaaminen (personal mastery)

Organisatorinen oppiminen saavutetaan yksilön oppimisen kautta. Yksilön oppiminen ei aina tarkoita organisaation oppimista, mutta se on ainoa keino organisaation oppimiselle. Henkilökohtainen osaaminen tarkoittaa sitä, että oppimiskykyisessä organisaatiossa työntekijöillä pitäisi olla halu kehittyä ammatillisesti sekä hallita asioita. Kehittyminen ja asioiden hallinta ovat elinikäinen prosessi johon työntekijän on itse pystyttävä vaikuttamaan. Henkilökohtainen

osaaminen on sisältäpäin tuleva ominaisuus, joka liittyy vahvasti työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen, motivaatioon sekä pyrkimykseen parantaa omaa toimintaa. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on luoda ympäristö, jossa oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat mahdollisia. (Senge 1990, 193–232.)

2 Mentaaliset mallit (mental models)

Mentaalisilla malleilla tarkoitetaan sisäisiä ajattelumalleja, jotka ohjaavat organisaation ja yksilön toimintaa. Työntekijöillä on rutiineja ja olettamuksia, jotka ohjaavat toimintaa usein myös tiedostamattomasti. Oppivan organisaation edellytys on työntekijöiden kriittinen reflektointi omaa työtä kohtaan, koska vanhat olettamukset voivat olla este organisaation kehittymiselle ja oppimiselle. Reflektoinnin avulla työntekijä pystyy hahmottamaan paremmin organisaation sisäistä ja ulkoista maailmaa, ja näin ollen työntekijä pystyy hahmottamaan paremmin omia ajatusmallejaan. Avoin dialogi on myös tärkeää, koska sen avulla saadaan esiin eri mielipiteitä ja näkemyksiä, jotka kehittävät mentaalisten mallien rakentamista. (Senge 1994, 235–263.)

3 Yhteisesti rakennettu visio (shared vision)

Oppivassa organisaatiossa työntekijöiden tulisi jakaa yhteinen päämäärä, koska päämäärien saavuttaminen vaikeutuu, jos työntekijöillä on ristiriitaisia käsityksiä siitä mihin organisaation tulisi pyrkiä. Yhteisesti jaettu visio on jatkuva prosessi, jossa organisaation työntekijöiden käsityksiä yhteisestä päämäärästä pyritään jatkuvasti kehittämään. Organisaatiomuutoksissa yhteisesti rakennettu visio korostuu, mutta myös haaste yhteisen ymmärryksen luomiselle on suurempi. Muutosjohtajan roolissa korostuu oppivan organisaation näkökulmasta se, että on tärkeää pitää muutoksen perusajatusta selkeänä sekä perustella sitä työntekijöille toistuvasti. Muutokseen on helpompi sopeutua työntekijänä, jos sen pystyy hahmottamaan selkeästi. (Senge 1994, 297–346.)

4 Tiimioppiminen (team-learning)

Tiimi pystyy saavuttamaan sellaisia asioita mitä yksilö ei yksin pysty saavuttamaan. Yhteistyön kautta ja yhdessä oppimalla yksilöt voivat oppia enemmän. Tiimioppimisen kautta tiimit pystyvät tukemaan muiden organisaatioiden tiimien toimintaa sekä luomaan ymmärrystä siitä missä tiimin jäsenet ovat hyviä. Tiimioppiminen saavutetaan vuorovaikutuksen kautta eli tiimioppimisessa korostuvat myös dialogi, yhteinen ajattelu sekä oppiminen. Yhteisen kielen muodostaminen on tärkeää tiimioppimisessa. Yhteinen kieli syntyy yhteisestä käsitteiden määrittelystä, yhteisten ajattelumallien muodostamisesta sekä ajatusmallien vahvistamisesta. (Senge 1994, 351–441.)

5 Systeemiajattelu

Systeemiajattelu on kaikkien olennaisin tekijä organisaation oppimisessa. Systeemiajattelu sitoo neljä muuta osa-aluetta yhteen ja tekee niistä yhtenäisen kokonaisuuden. Systeemiajattelu perustuu kykyyn hahmottaa kokonaisuudet, niiden kausaalisuus sekä toimintadynamiikka. Systeemiajattelun kautta työntekijä näkee organisaation kokonaisuutena ja pystyy hahmottamaan kokonaisvaltaisesti asioiden väliset suhteet ja niiden vaikutukset toisiinsa. Systeemiajattelun haastaa syy-seuraussuhdeajattelun ja tukee sitä näkökulma, että asioita tulee katsoa oppivassa organisaatiossa muutosprosessina eikä yksittäisinä tilanteina. (Senge 1994, 87–189.)

Kaikki Sengen (1994) oppivan organisaation kehityspolut ovat vahvasti sidoksissa yksilöön ja erityisesti yksilön oppimiseen. Koko organisaation oppiminen perustuu yksilöiden oppimiseen ja kehittymiseen, koska työssä vaadittavat taidot hankitaan yksilöinä. Yksilöiden tulisi jakaa sekä tulkita ja kehittää tietoa yhdessä, koska se on edellytys sille, että organisaatiosta voi tulla oppiva organisaatio. (Tienari & Meriläinen 2009, 158.) Oppimisprosessin lopputuloksena voidaan nähdä osaaminen, joka ei ole yksilön ominaisuus tai luonteenpiirre vaan asia jota voidaan kehittää ja harjoitella. Osaaminen koostuu taidoista, tiedoista, kokemuksista, asenteista sekä kontakteista, jotka mahdollistavat yksilön suoriutumisen organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2007, 150–151.) Yksilön oppimis- ja muutosvalmius ei pelkästään riitä vaan organisaation täytyy mahdollistaa yksilölle työyhteisö, jossa oppiminen on mahdollista. Organisaatiossa tulisi pyrkiä yhteisölliseen oppimiseen, ja korostaa sitä, että oppimisnäkökulma on mukana kaikessa organisaation toiminnassa. (Aro 2002, 84.)

Oppiminen voidaan määritellä henkilön käyttäytymisen pysyväluontoisena muuttumiseksi. Organisaatiot voivat menestyä vain osaavien ihmisten avulla, jotka tarvitsevat työelämässä oppimista tietojen ja taitojen ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. (Juuti 2006, 76.) Muutosta tulisi aina tarkastella myös oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Viitalan (2006, 30) mukaan muutoksessa on kyse psykologisesta prosessista, jossa oppimisella on keskeinen asema. Lipman-Blumen ja Levitt (2000) toteavat, että organisaatiot muuttuvat, mutta ihmiset organisaatioiden sisällä eivät juuri muutu. Tämä havainnollistaa sitä miksi oppiminen ja osaaminen muutoksessa nousevat tärkeään asemaan. Muutoksella ja oppimisella on vuorovaikutteinen suhde, joka tarkoittaa sitä, että muutos tekee nykyisen osaamisen riittämättömäksi, mutta samalla haastaa uuden osaamisen hankkimiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2006, 29.)

Henkilöstön oppimisprosesseista tulee monitasoisia ja jatkuvia, koska muutos koskettaa organisaation ajattelutapoja, järjestelmiä ja toimintamalleja ja ihmisten työnkuvia. Oppiminen on tämän vuoksi muutoksessa haastavaa ja vaikeasti hallittavaa perinteisten henkilöstökoulutuksen ja kehittämistoimenpiteiden avulla. (Viitala 2006, 30.) Muutoksessa työntekijän tarvitsee usein ottaa vastaan opettelemista vaativia uusia työtehtäviä tai opetella tekemään vanhoja asioita uudella tavalla. Työntekijältä odotetaan nykypäivänä, että hän ottaa itse vastuun oppimisestaan sekä kehittymisestään, joka tarkoittaa sitä, että työntekijältä tarvitaan yhä enemmän itseohjautuvaa oppimista. (Pirinen 2014, 181.)

Oppiminen muutoksessa on sosiaalinen tapahtuma, joka tarkoittaa sitä, että oppimisen on muutoksessa tapahduttava laajasti koko organisaation henkilöstön sisällä, koska yksittäisten henkilöiden oppimisprosessi ei riitä viemään organisaation muutosprosessia haluttuun suuntaan. Oppimisen toteutumiseen vaaditaan se, että henkilöstö pystyy aidosti sisäistämään uudet toimintatavat ja samalla oppimaan pois vanhoista toimintatavoista. Tämän toteutumiseen vaaditaan muutosjohtamisen kautta tuettu oppimisprosessi. (Viitala 2006, 180.) Työntekijällä pitäisi aina olla tarpeeksi aikaa perehtyä, oppia ja omaksua muutoksen tuomia uusia asioita, koska jos työntekijällä ei ole aikaa tähän niin todennäköisesti työntekijä kokee epävarmuutta työtehtäviensä suorittamisessa. (Pirinen 2014, 194.) Organisaation ja organisaatorakenteiden muuttuessa oppiminen voi myös ilmetä reaktioina muutokseen, koska muutos tuottaa usein pakotteen opetella pois aikaisemmin käytetyistä toiminta- tai ajattelumalleista. (Viitala 2006, 29.)

4.3 Yksilön muutosprosessi

Jokainen organisaation työntekijä on mukana muutosprosessissa ja työntekijät sekä työryhmät eivät ole pelkästään passiivisia muutoksen kohteita ja siihen sopeutujia vaan työntekijän vastaavat omalta osaltaan hyvinvoinnistaan, osaamisen kehittämisestä sekä työkyvystään. (Pahkin & Vesanto 2013b, 6.) Yksilö käy oman henkilökohtaisen muutosprosessinsa organisaation oman muutosprosessin ohella. Muutos voi tuntua yksilöstä positiiviselta tai negatiiviselta ja yksilön muutokseen suhtautuminen riippuu usein paljon siitä, millainen luottamus työntekijällä on koko organisaatioon, sen johtoon ja omaan esimieheensä. (Pirinen 2014, 32, 180.) Muutostilanne herättää usein yksilössä paljon työn mielekkyyteen sekä tekemiseen liittyviä kysymyksiä. Yksilöt kokevat muutoksen hyvin eri tavalla ja muutoksessa on tärkeää, että yksilöt saavat tukea ja yksilöille annetaan mahdollisuus puhua muutoksen aiheuttamista tunteista ja muutokseen liittyvistä

kysymyksistä. (Holbeche 2006, 72; Pahkin & Vesanto 2013b, 6.) Aiemmat kokemukset muutoksista ovat tärkeässä roolissa muutostilanteissa, erityisesti se miten aikaisempia muutoksia on johdettu. Aikaisempia muutoskokemusten lisäksi yksilön muutosprosessiin vaikuttavat yksilön omat tulevaisuuden odotukset sekä perusasenteet. (Mattila 2008, 37.)

Muutos herättää siis yksilöissä aina tunteita. Yksilöt käsittelevät muutosta jokainen omalla tavallaan, ja muutoksen käsittelyyn menee toisilla pidempään kuin toisilla. Yksilön täytyy pystyä ymmärtämään sekä sisäistämään muutokseen johtaneet syyt ennen kuin hän pystyy täysin hyväksymään muutoksen. (Holbeche 2006, 72–74.) Yksilöt myös sopeutuvat muutoksiin eri tavalla. Jotkut työntekijät voivat suhtautua muutokseen positiivisesti ja olla mukana viemässä muutosta eteenpäin, kun taas toiset saattavat vastustaa muutosta, ja jopa pelätä sen toteutumista. (Juuti & Virtanen 2009, 123.) Arikoski ja Sallinen (2007, 56) määrittelevät yksilön kokeman muutoksen neljän tunnetilan kautta, jotka ovat pelko, viha, suru sekä ilo. Nämä tunnetilat liittyvät usein jokaisen yksilön käymään muutosprosessiin, vaikka ne koettaisiinkin eri tavalla, ja ne tulevat usein yksilön mieleen aaltomaisesti etenevinä vyöryinä, joita on kuitenkin pyrittävä työstämään muutoksen aikana. (Juuri & Virtanen 2009, 119.)

Arkikoski ja Sallinen (2007, 68) jakavat yksilön muutosprosessin, johon sisältyvät aikaisemmin mainitut muutoksen tunnetilat, kolmeen osaan, jotka ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen sekä varsinainen muutos eli uuden oppiminen. Erämetsä (2003, 98) on jakanut yksilön muutosprosessin hyvin saman tyyppisesti, mutta käyttää kolmesta vaiheesta nimityksiä muutosvastarinta, hyväksyminen sekä muutoshaluisuus. Muutosvastarinnan vaiheeseen kuuluvat pelon ja vihan tunteet, ja silloin työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen. (Arkikoski & Sallinen 2007, 68.) Muutosvastarintaa käsitellään laajemmin kappaleessa 4.4.

Toinen muutoksen perusvaihe on vanhasta pois oppiminen, jossa yksilö siirtyy tunnetilassa surun kokemiseen. Työntekijät tarvitsevat tässä vaiheessa tukea ja aikaa, että he pystyvät ja osaavat luopua vanhasta. (Arkikoski & Sallinen 2007, 69.) Poisoppiminen voi yksilön kohdalla tarkoittaa luopumista totutusta fyysisestä työpisteestä ja työtiloista, työyhteisöstä, työkavereista, omasta nykyisestä työidentiteetistä sekä työn selkeydestä ja omasta vaikutusvallasta. (Holbeche 2006, 73.) Kolmas muutoksen vaihe on uuden oppiminen, jossa surun tunnetilasta siirrytään ilon tunnetilaan. Uuden oppimisen vaihe on muutoksen positiivisen vaihe, jossa ihmiset pystyvät toimimaan uusien toimintamallien mukaisesti ja sisäistämään muutoksen päämäärän toteuttamista varten tarvittavat asiat. Uudenoppimisen vaiheelle ominaista on, että yksilö ymmärtää, että vanhasta luopuminen on

ollut tarpeellista. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijän sitouttamisessa muutokseen, joka vaatii esimieheltä tilanteeseen sopivaa reagoimista sekä ymmärtämistä missä vaiheessa työntekijän oma muutosprosessi ja sitoutuminen ovat menossa. Esimies pystyy taitavalla johtamistyyllillä auttamaan työntekijää siirtymään vaiheesta toiseen ja näin ollen esimies tukee työntekijää koko muutosprosessin läpi. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–70; Pirinen 2014, 216.)

4.4 Muutosvastarinta

Ihmiset usein vastustavat muutosta, kun muutos tulee ulkopuolelta ja kun he eivät ole itse olleet osallisena muutoksen käynnistämiseen (Dunphy, Griffiths & Benn 2004, 278). Yleisesti muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen kohtaamaa vastustusta, joka esiintyy organisaatiomuutoksessa organisaatiossa niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. (Haveri & Majonen 2000, 28.) Muutosvastarinnan kautta pyritään usein selittämään sitä, miksi henkilöstö on epäonnistunut johdon laatimien kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden toteuttamisessa. (Mattila 2007, 20–21.) Viitala (2006, 182) kirjoittaa, että sellaista yksittäistä tunnetta kuin muutosvastarinta ei ole olemassa vaan se koostuu monesta eri tekijästä. Muutosvastarinta on luonnollinen osa jokaista muutosta, koska ihmiselle on luonnollinen reaktio vastustaa asioita, jotka hän kokee tulevaisuutta uhkaaviksi sekä yksilöillä on myös taipumus pysytellä ns. "mukavuusalueella", jota muutos horjuttaa. (Viitala 2006, 182–183.)

Holbeche (2006, 76–77) jaottelee muutosvastarinnan neljään ilmenemismuotoon jotka ovat kieltäminen, viha, syytös ja hämmennys. Stenvall ja Virtanen (2007, 101) toetavat samaan tapaan, että muutoksen vastustaminen esiintyy yleisesti kieltämisenä, aggressiivisuutena sekä muutoksesta hämillään olemisen, joka voidaan rinnastaa hämmennykseen. Kieltäminen tarkoittaa sitä, että henkilö kieltää muutoksen olemassaolon ja väittää, että muutos ei tule tapahtumaan. Viha muutosvastarinnassa ilmenee niin, että ihminen tuntee vihaa muutosta kohtaan sekä tuntee, että muutos on täysin tarpeeton. Syytöksellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että syytökset muutoksen aiheuttamista negatiivisista asioista kohdistuvat johtoportaan, ja henkilöstöstä tuntuu siltä, ettei johto tiedä mitä se on tekemässä. Hämmennys muutosvastarinnassa tarkoittaa sekaannuksen tunnetta eikä henkilöstö tiedä mitä on tapahtumassa ja näin ollen he saattavat lopettaa työskentelyn kokonaan muutosta kohti. (Holbeche 2006, 76–77.) Konkreettisia muutosvastarinnan ilmentymiä ovat esimerkiksi välinpitämättömyys, epävarmuuden pelko, itsesuojelu, väärin asioiden priorisointi tai informaation torjunta. (Santalainen 1990, 147.) Kotter (1996, 4–12) määrittelee

puolestaan kahdeksan konkreettista haittatekijää jotka voidaan liittää muutoksen epäonnistumiseen sekä muutosvastarinnan syihin, jotka ovat yleensä liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen, riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen, muutosvision aliarvioiminen, liian vähäinen muutosviestintä, uuden vision tiellä olevien visioiden esteitä ei poisteta, lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, voitto julistetaan liian varhain sekä se, että muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin.

Suurin osa muutosvastarinnasta lähtee henkilöstö- ja asiantuntijatasolta, koska nämä tahot ovat usein vähiten osallistuneet muutoksen suunnitteluun. Ongelma muutosprosessissa on usein myös se, että henkilöstö pystyy muodostamaan oman käsityksenä muutoksesta vasta silloin kun esimiehet ja ylin johto odottavat henkilöstön jo sisäistäneen muutoksen sekä toimivan uudella tavalla. (Mattila 2007, 21–22.) Ihmiset ovat taipuvaisia vastustamaan muutosta, koska he näkevät muutoksen uhkana joka uhkaa omaa tietämystä, taitoja ja sekä omaa etua. (Dunphy, Griffiths & Bennis 2004, 278.) Muutosvastarintaa selittää myös se, että ihmiset usein kokevat, että muutos uhkaa pysyvyyttä sekä muutos luo pelkotiloja sekä epävarmuutta ja luo rikkoo olemassa olevia sosiaalisia suhteita työntekijöiden kesken (Ford, Ford & McNamara 2001, 105).

Muutosvastarinnan tulkinta on aina subjektiivista, joka tarkoittaa sitä, että johtavat tulkitsevat eri tekijöiden tarkoittavan muutosvastarintaa (Ford & Ford 2009, 102). Ford ja Ford (2009, 102) toteavat, että useimmiten johtajat tulkitsevat muutosvastarinnan toiminnaksi josta he eivät itse pidä. Muutosjohtajalla on tärkeä rooli muutosvastarinnan näkökulmasta; johtajan tulisi löytää kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja jotka vähentävät muutosvastarintaa sekä tunnistettava ilmeneviä ongelmia avoimesti. Muutosjohtajan tulee itse olla sitoutunut muutosprosessiin, koska se lisää henkilöstön luottamusta muutokseen. Muutosjohtajalta edellytetään myös luottamusta ja avointa dialogia muutosvastarinnan käsittelyssä. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.) Muutosvastarintaa edeltää usein epäonnistunut johtaminen, ja muutosvastarinnan rakennetta muistuttaa jäävuoren rakennetta, joka tarkoittaa sitä, että vain huippu on pinnalla nähtävissä, ja suurin osa on pinnan alla piilossa. Tämä tarkoittaa sitä, että vastustus ja kritiikki tulevat johdon tietoon vasta kun muutosvastarinnan ilmiöt ovat ehtineet jo vaikuttaa henkilöstöön pidemmän aikaa. (Mattila 2007, 26.)

Muutosvastarinnalla on myös positiivisia ulottuvuuksia, ja se voi olla organisaation kannalta hyödyllistä. Haveri ja Majonen (2009, 29) toteavatkin, että muutosvastarinta on osa luonnollista prosessia suhtautua uudistukseen sekä muutoksiin eikä sitä pidä ajatella pelkästään negatiivisena

toimintana. Kriittisyys sekä muutoksen kyseenalaistaminen saattavat parantaa muutosprosessin onnistumista. (Erämetsä 2003, 99.) Muutosvastarinnan avulla voidaan saada muutoksesta tärkeää palautetta sekä muutosvastarintaa hyödyntämällä voidaan koko muutosprosessia parantaa sekä kehittää sitä oikeaan suuntaan. (Ford ja Ford 2009, 100.)

5 TUTKIMUSASETELMA JA MENETELMÄT

5.1 Poliisiammattikorkeakoulu tutkimuskohteena

Poliisiammattikorkeakoulu on poliisihallituksen alaisuudessa toimiva oppilaitos, joka kuuluu sisäministeriön toimialaan. Sisäministeriö vastaa poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta, ja Poliisihallitus ohjaa ja johtaa operatiivista toimintaa. Poliisiammattikorkeakoulu on poliisin valtakunnallinen yksikkö keskusrikospoliisin ja suojelupoliisin lisäksi. Poliisiammattikorkeakoulu vastaa poliisikoulutuksen rekrytoinneista, opiskelijavalinnoista, poliisin perus- ja jatkotutkinnoista, oppilaitoksesta annettavasta täydennyskoulutuksesta sekä poliisiasiaan liittyvästä tutkimus- sekä kehittämistoiminnasta. Poliisiammattikorkeakoulu on ainoa paikka Suomessa josta voi valmistua poliisiksi. Poliisiammattikorkeakoulu sijaitsee Tampereella Hervannassa. Poliisiammattikorkeakoululla on myös erikseen poliisikoiralaitos, joka sijaitsee Hämeenlinnassa. Toiminnan kulut ovat Poliisiammattikorkeakoulussa olleet vuonna 2016 olleet noin 26 miljoonaa euroa. (Polamkin toimintakäsikirja 2015; Polamk 2017.)

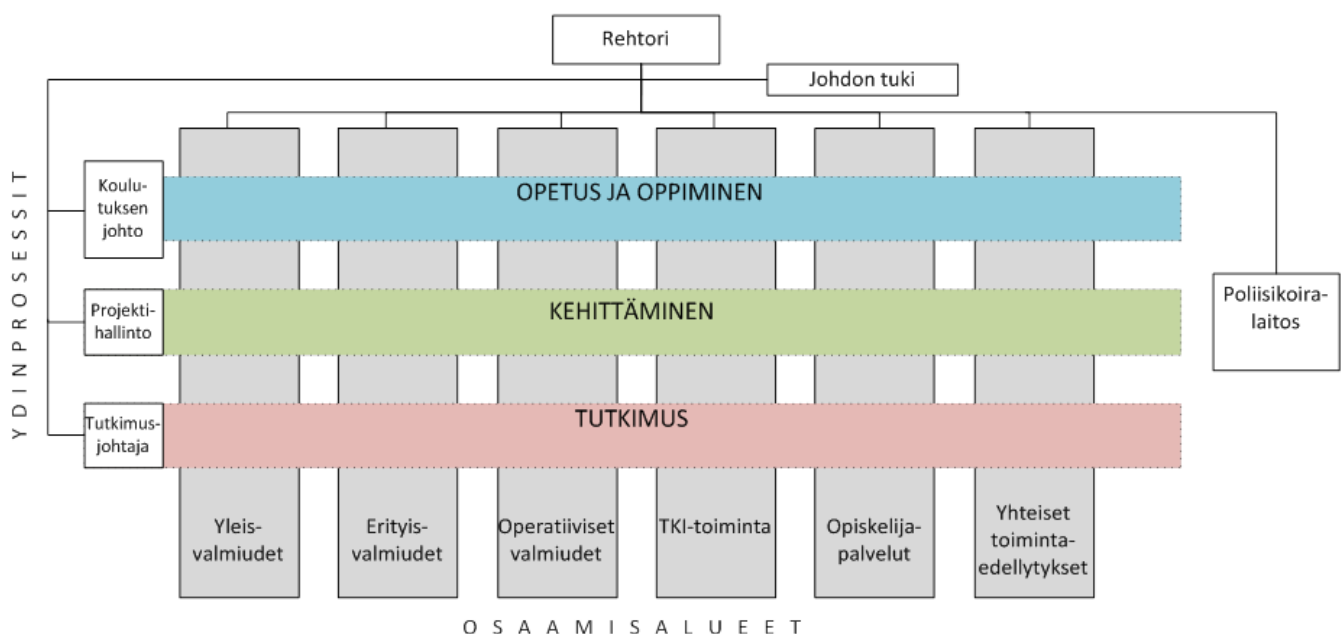
Poliisiammattikorkeakoulun tehtävät ovat laissa (Laki Poliisiammattikorkeakoulusta 2013/1164) määritelty seuraavalla tavalla:

1) antaa sisäisen turvallisuuden alalla tutkimukseen ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja johtamistehtäviin sekä tukea yksilön ammatillista kasvua ja edistää elinikäistä oppimista;

2) harjoittaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, joka palvelee poliisitoiminnan ja sisäisen turvallisuuden suunnittelua ja kehittämistä sekä Poliisiammattikorkeakoulun opetusta.

Tehtäviään hoitaessaan Poliisiammattikorkeakoulu tekee yhteistyötä poliisin kansallisten ja kansainvälisten sidosryhmien kanssa.

Poliisiammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa hoitavat hallitus sekä rehtori. Rehtori toimii hallituksen puheenjohtajana, jossa on rehtorin lisäksi kaksitoista muuta jäsentä. Jäsenet koostuvat henkilöstöstä, opiskelijoista sekä sisäisen turvallisuuden viranomaisten ja alalla toimivien yhteisöjen edustajista. Henkilöstöä Poliisiammattikorkeakoulussa on vuoden 2017 helmikuun tilaston mukaan 200 henkilöä, joista opettajia on noin 50 %. Poliisiammattikorkeakoulussa on kolme ydinprosessia, ja ne ovat opetus ja oppiminen, kehittäminen sekä tutkimus. Jokaisella prosessilla on oma prosessin vastuuhenkilö, joka vastaa prosessin tuloksesta laadusta ja kehittämisestä. Henkilöstö on organisoitu matriisiorganisaatiomallissa kuuteen eri osaamisalueeseen, jotka toteuttavat ydinprosesseja yhteistyössä prosessien vastaavien henkilöiden kanssa (kuvio 8). Poliisiammattikorkeakoulussa tehdään aktiivisesti tutkimus- sekä kehitystyötä, jonka tarkoituksena on suunnitella ja kehittää poliisitoimintaa, sisäistä turvallisuutta sekä Poliisiammattikorkeakoulun opetusta. Poliisiammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavat neljä arvoa ovat oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate sekä henkilöstön hyvinvointi. (Polamkin toimintakäsikirja 2015; Polamk 2017.)



KUVIO 8. Poliisiammattikorkeakoulun nykyinen matriisiorganisaatiorakenne.

5.2 Tutkimusongelma- sekä kysymykset

Poliisiammattikorkeakoulussa tapahtui organisaatiomuutos vuonna 2013, jossa organisaatorakennetta haluttiin uudistaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kyseistä organisaatiomuutosta kokonaisvaltaisesti. Organisaatorakennetta muutettiin niin, että linjaorganisaatiosta siirryttiin matriisiorganisaatioon, jossa toiminta on organisoitu usealla eri tavalla. Uudessa organisaatiomallissa eri toiminnot koottiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Merkittävä uudistus organisaatiomuutoksessa oli, että esimiesten määrä väheni huomattavasti, monella työntekijällä vaihtui esimies sekä monen työntekijän tehtäväkuvat muuttuivat huomattavasti siitä, mitä ne olivat aikaisemmin olleet. Organisaatiomuutoksen tulkinta on tehty organisaatiomuutoksen työryhmän puheenjohtajan esihaastattelun pohjalta, jossa kartoitettiin organisaatiomuutoksen syitä ja toteutusta tutkimuksen pohjaksi (Esihaastattelu Poliisiammattikorkeakoululla helmikuussa 2016) sekä organisaatiotyöryhmän loppuraportin perusteella. Virallista dokumenttia muutoksesta, joka voitaisiin tässä tutkimuksessa julkaista, ei ole saatavilla.

Organisaatiomuutoksen kautta saavutettavalta uudelta organisaatiomallilta toivottiin prosessimaista toimintaa sekä oppivan organisaation mallia. Uuden organisaatiomallin tavoite oli selkeyttää entistä organisaatiomallia ja luoda uusi selkeämpi matriisiorganisaatio. Organisaatiotyöryhmän puheenjohtajan haastattelussa tuli ilmi, että organisaatiomuutoksella haluttiin erityisesti lisätä vuorovaikutusta eri osaamisalueiden välillä sekä muuttaa organisaatiota oppivan organisaation suuntaan. Tämä sama asia ilmenee myös organisaatiotyöryhmän loppuraportista, jossa organisaatiomuutoksella halutaan erityisesti hahmottaa opetuksen, tutkimuksen sekä Poliisiammattikorkeakoulun kehittämistoiminnan vuorovaikutuksen sekä innovatiivisuuden ja jatkuvan uudistumisen tukemista.

Tutkimusongelmana on selvittää henkilöstön näkökulmia siihen, miten Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiomuutos on toteutunut henkilöstön näkökulmasta painottuen organisaatiomuutoksen merkitykseen, miten organisaatiomuutosta on johdettu sekä miten henkilöstön oppimisesta sekä osaamisesta muutostilanteessa on huolehdittu. Tavoitteena on myös arvioida, että onko organisaatiouudistus ylipäättään nähty positiivisena muutoksena sekä organisaatiota kehittäväenä muutoksena. Tutkimuskysymykset ovat laadittu organisaatiotyöryhmän puheenjohtajan esihaastattelun sekä organisaatiotyöryhmän loppuraportin perusteella, siitä

näkökulmasta, että ovatko muutokselle asetut tavoitteet toteutuneet, ja onko organisaatiomuutos vienyt organisaatiota oikeaan suuntaan.

Tutkimuskysymykset:

- 1. Miten henkilöstö on kokenut muutoksen ja onko muutokseen suhtautumisessa eroja ryhmien välillä?*
- 2. Miten henkilöstö on kokenut muutosjohtamisen sekä lähiesimiestyön muutosprosessissa?*
- 3. Ovatko yhteistyö, osaaminen sekä vuorovaikutus osastojen sisällä ja osastojen välillä parantuneet muutoksen jälkeen?*

5.3 Kyselyn laatiminen ja toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka tarkoitti sitä, että kyseessä oli survey- tutkimus. Survey tarkoittaa sellaista kyselyn muotoa, jossa aineisto kerätään standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193.) Kyselomake tehtiin Poliisiammattikorkeakoulun käytössä olevalla Webropol- ohjelmalla. Alkuperäinen tarkoitus oli käyttää Tampereen Yliopiston tarjoamaa E-lomaketta, mutta koska tutkimusaineisto haluttiin tutkimuksessa käsiteltyjen tietojen vuoksi säilyttää ainoastaan Poliisiammattikorkeakoulun serverillä, niin yhdessä Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusyksikön kanssa päädyttiin siihen, että tutkimuksessa käytetään Poliisiammattikorkeakoulun omaa kyselylomakeohjelmistoa. Näin voitiin varmistaa se, että ulkopuolisilla ei ole mahdollisuutta päästä tutkimusaineistoon käsiksi. Tähän lopputulokseen päädyttiin myös siksi, että Tampereen Yliopiston E-lomakkeen auditointia ei voitu luotettavasti selvittää. Hirsjärvi ym. (2009, 195) huomauttavat, että kyselylomakkeen laatimiseen tulisi käyttää paljon aikaa, joten lomakkeen laatimiseen oli tutkimusaikataulussa varattu huomattavan paljon aikaa. Kyselylomake rakennettiin teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusongelmien pohjalta.

Linkki tutkimuksen kyselylomakkeeseen oli luotu Poliisiammattikorkeakoulun käyttämään Webropol- järjestelmään. Organisaatiomuutosta koskevasta kyselytutkimuksesta lähetettiin Poliisiammattikorkeakoulun yhteisestä tutkimusyksikön sähköpostiosoitteesta viesti koko

Poliisiammattikorkeakoulun henkilökunnalle, joka sisälsi linkin kyselylomakkeeseen. Viesti lähetettiin tarkoituksenmukaisesti tutkimusyksikön yleisestä sähköpostiosoitteesta eikä tutkijan omasta henkilökohtaisesta sähköpostiosoitteesta. Tämä tehtiin sen vuoksi, että Poliisiammattikorkeakoulun kyselytutkimukset lähetetään pääsääntöisesti samasta tutkimusyksikön yhteisestä sähköpostiosoitteesta. Voitiin olettaa, että tällä tavalla toimiminen herättää vastaajissa luotettavuutta, ja näin ollen kyselyyn vastaajia on todennäköistä saada enemmän. Kyselylomaketta testasi kaksi Poliisiammattikorkeakoulun tutkijaa ennen lopullista julkaisua, ja kyselylomaketta muutettiin vielä tämän jälkeen heidän näkemyksiensä mukaisiksi. Sähköinen kyselylomake avattiin 13.3.2017, ja lomake oli henkilökunnalle avoin kahden viikon ajan eli kysely suljettiin 31.3.2017. Kyselyn puolivälissä vastaajille lähetettiin muistutusviesti kyselystä, jonka kautta pyrittiin samaan kyselylle enemmän vastaajia. Vastauksia tämän kahden viikon aikana kertyi 52 kappaletta.

Kyselylomakkeen (liite 1) alussa kyselyyn vastaajille oli selitetty mitä tutkimus koskee ja mistä asioista kyselylomakkeella tullaan kysymään. Kyselylomakkeen yksikään kysymys ei ollut pakollinen vaan vastaaja sai vastata haluamiinsa kysymyksiin. Tällä pyrittiin siihen, että vastaaja voi vastata itselleen merkityksellisiin kysymyksiin kuitenkin jättämättä kokonaan vastaamatta kyselyyn. Kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla vastaajilta kysyttiin taustakysymyksiä, jotka liittyivät vastaajan ikään, sukupuoleen, toimialueeseen, esimieskokemukseen, korkeimpaan suoritettuun tutkintoon, työskentelyvuosiin sekä työnkuvan muutoksen ja esimiehen vaihtumiseen organisaatiomuutoksessa. Taustakysymyksiä kysyttiin erityisesti sen vuoksi, että niitä voitiin käyttää Kruskal-Wallis testin sekä Mann-Whitney U-testin riippumattomina muuttujina ja näin ollen saada vastauksia tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kyselylomake eteni kolmen teeman mukaisesti, jotka olivat organisaatiomuutoksen merkitys, johtaminen muutoksessa sekä osaaminen ja oppiminen muutoksessa. Kyselylomakkeelle päädyttiin valitsemaan nämä kolme teemaa linjassa teorian kanssa, jossa organisaatiomuutoksen merkitys liittyi teoriaosuuteen "2 Organisaatio, muutos ja rakenne", johtaminen osuuteen "3 Johtaminen ja esimiestyö muutoksen voimavarna" sekä osaaminen ja oppiminen osuuteen "4 Organisaatiomuutos ja henkilöstö". Näiden teemojen alla oli kysymyspatteristoja, joissa oli neljästä seitsemään väittämää koskien kutakin teemaa, jotka oli laadittu perustuen teoriaan, organisaatiomuutokselle asetettuihin tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin.

Vastaajalle oli annettu kysymyspatteristoissa viisi vaihtoehtoa Likertin-asteikon mukaisesti, jotka olivat avattu sanallisesti. Likertin-asteikolla tarkoitetaan yleensä 5–7 portaista nousevaa tai laskevaa asteikkoa. (Hirsjärvi ym 2009, 200.) Nämä olivat "Täysin samaa mieltä", "Jokseenkin samaa mieltä", "Ei samaa eikä eri mieltä", "Jokseenkin eri mieltä" sekä "Täysin eri mieltä". Keskimmäiseksi vaihtoehdoksi valikoitui "Ei samaa eikä eri mieltä", koska kuten Kananen (2008, 24) toteaa niin, tämän vaihtoehdon vastaaminen ei tarkoita sitä, että vastaajalla ei olisi mielipidettä vaan, että mielipide sijoittuu asteikon keskelle. Yhteenkään kyselylomakkeen kysymykseen ei ollut myöskään pakollista vastata, joten siksi on perusteltua käyttää keskimmäisenä väittämänä "Ei samaa eikä eri mieltä" -vaihtoehtoa. Jokaisen teeman alla oli lisäksi avoin kysymys, jonka avulla pyrittiin samaan vastaajilta lisätietoa jokaiseen pääteemaan liittyen. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada esiin näkökulmia joita tutkija ei ole etukäteen osannut suunnitella ja vastaajalle annetaan mahdollisuus kertoa sekä avata mielipiteitään laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 199–201.) Lopuksi vastaajia pyydettiin antamaan organisaatiomuutokselle kouluarvosana neljän ja kymmenen väliltä sekä annettiin mahdollisuus yleisen avoimen kysymyksen avulla kertoa muutoksesta jotain mitä vastaajat kokivat tarpeelliseksi kertoa.

5.4 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä että kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tutkimustietoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällinen tutkimus etsii vastausta kysymyksiin kuten esimerkiksi, kuinka moni, kuinka paljon sekä kuinka usein. Ominaisuuksia käsitellään numeerisissa muodoissa ja tulokset esitellään numeroina. Tutkijan tehtävänä on määrällisessä tutkimuksessa selittää sanallisesti numerotietoihin liittyvät olennaiset yhteneväisyydet, eroavaisuudet sekä olennaiset asiat. (Vilka 2007, 14.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on puolestaan tutkimustapa, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti siitä lähtökohdasta, että todellisuutta ajatellaan moninaisena. Kvalitatiivisen tutkimustavan pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita, mutta tutkijan objektiivisuus ei ole samalla tavalla mahdollista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska kyse on aina jonkinlaisesta tulkinnasta. Laadulliselle tutkimukselle on siis tyypillistä, että siinä tutkitaan empiiristä aineistoa eli yleensä tekstimuotoista aineistoa, ja että aineiston analyysiin liittyy vahvasti tutkijan oma ajattelu sekä päättely. (Hirsjärvi ym. 2010, 160–162; Töttö 2004, 9–20.)

Alasuutari (2011, 32) toteaa, että samassa tutkimuksessa voi hyvin käyttää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain, koska ne voidaan nähdä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi eikä toistensa vastakohtiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 136–137.) Tässä tutkimuksessa on käytetty molempia menetelmiä sen vuoksi, että avoimien kysymysten laadullisella analyysillä pyritään samaan vastauksiin niihin kysymyksiin, jotka eivät selviä strukturoitujen kysymysten määrällisen analyysin kautta. Laadullisella analyysillä pystytään selittämään mistä määrällisestä aineistosta esiin tulevat vastaajien mielipiteet johtuvat ja miksi he ovat vastanneet niin kuin he ovat vastanneet. Molempien tutkimusmenetelmien käyttö myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisina menetelminä käytetään yksiulotteisia frekvenssijakaumia, sijaintilukuja, välimatka-asteikkoja, Kruskal-Wallis testin sekä Mann-Whitney U-testin. Kvalitatiivisena menetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Tutkimuksen keskeisimpien tulosten ja johtopäätösten raportoinnin tukena on käytetty kursivointia ja lihavoitusta, että lukijan on helpompi erottaa keskeisin tulos jokaisessa tuloksissa ja johtopäätöksissä käsittelevässä kappaleessa.

5.4.1 Yksiulotteinen frekvenssijakauma, tunnusluvut ja välimatka-asteikko

Yksiulotteinen frekvenssijakauma eli suora jakauma kertoo muuttujan eri luokkien yleisyyden tutkimusaineistossa. (Heikkilä 2014, 145.) Yksiulotteiset frekvenssijakaumat esitetään tässä tutkimuksessa taulukoinnin sekä kuvioiden avulla. Yksiulotteista frekvenssijakaumien tarkastelua on käytetty yksittäisten muuttujien tarkasteluun vastauksien perustietojen sekä kysymyspatteristojen väittämien tarkastelussa. Yksiulotteiset frekvenssijakaumat on yhdistetty samaan taulukkoon tutkimusten vastaajien perustietojen osalta sekä koko henkilöstön perustietojen osalta, joten samoilla taulukoilla voidaan tarkastella myös kadon analyysia sekä vastausaktiivisuutta eri ryhmien osalta. Kadolla tarkoitetaan vastaamatta jättäneiden osuutta suhteessa ryhmään, jolle kysely on lähetetty. (Nummenmaa 2009, 158.) Määrää ilmaistaan merkinnällä N, joka tarkoittaa taulukoissa kysymykseen vastanneiden määrää tai koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöä. Frekvenssijakaumien tulosten raportoinnille on ominaista raportoida tuloksia absoluuttisina lukumäärinä sekä prosenttilukuina. Se kumpaa näistä käytetään, vai käytetäänkö molempia, riippuu siitä, että mitä taulukolla halutaan esittää. (Heikkilä 2014, 145.) Tässä tutkimuksessa käytetään molempia tapoja, koska taulukoista on haluttu tehdä mahdollisimman informatiivisia.

Yksiulotteisia frekvenssijakaumia on käytetty myös kysymyspatteristojen yksittäisten muuttujien jakaumien tarkasteluun, ja tarkastelussa on käytetty yhden muuttujan tarkastelulle ominaisia ja tarkoitettuja tunnuslukuja eli sijainti- ja hajontalukuja. Näiden tunnuslukujen avulla muuttujien arvot voidaan tiivistää informatiiviseen muotoon (Heikkilä 2014, 82). Yleisimmin käytettyjä sijaintilukuja ovat keskiarvo, mediaani sekä moodi. Hajontaluvuista keskihajonta on puolestaan eniten käytetty sekä tärkein tutkimuksissa käytettävä hajontaluku. (Vilka 2007, 119–120; Heikkilä 2014, 86.) Tuloksia tarkastellaan tässä tutkimuksessa keskiarvon, mediaanin sekä keskihajonnan avulla. Seuraavaksi määritellään vain tässä tutkimuksessa olennaiset sijainti- ja keskiluvut. Keskiarvon avulla kuvataan havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta. (Nummenmaa 2009, 64.) Mediaanilla eli keskiluvulla puolestaan tarkoitetaan keskimmäistä havaintoa järjestetyssä asteikossa. Keskiluvun molemmiin puoliin jää yhtä monta havaintoa ja sen avulla voidaan selvittää kuinka havainnot ovat painottuneet keskimmäisen havainnon suhteen. (Valli 2015, 78; Vilka 2007, 122.) Keskihajonta eli standardipoikkeama, jota voidaan käyttää vain välimatka ja suhdeasteikon tasoille muuttujille, kuvaa sitä kuinka paljon arvot ovat hajautuneet keskiarvon ympärille. Tämä tarkoittaa sitä, että keskiarvosta poikkeavat arvot kasvattavat keskihajontaa suuremmaksi. (Nummenmaa 2009, 68.)

Vastauksien jakautumista on tarkasteltu jokaisen kysymyspatteriston kohdalla edellä mainittujen menetelmien lisäksi myös välimatka- eli intervalliasteikon avulla. Tämän asteikon avulla nähdään mittausarvojen etäisyys toisistaan, mutta asteikolla ei ole yksiselitteistä nollakohtaa, jossa ominaisuus voitaisiin tulkita loppuneeksi. Välimatka-asteikolla voidaan laskea sellaisia muuttujia jotka voivat saada mitä tahansa reaalilukuarvoja. Välimatka-asteikossa havaintoja ei luokitella vaan jokaiseen havaintoon liitetään arvoa havainnollistava lukuarvo. Muuttujien arvoja pystytään välimatka-asteikossa laskemaan yhteen, jota on myös käytetty tekstissä havainnollistamaan mielipiteiden jakautumista. (Heikkilä 2014, 82; Nummenmaa 2009, 42.)

5.4.2 Kruskal-Wallis testin ja Mann-Whitney U-testin

Tilastollisen aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa parametrisiin ja ei-parametrisiin testeihin sen perusteella millaisia jakaumia menetelmät käyttävät hyväkseen. (Nummenmaa 2009, 153.) Ei-parametrisiä testejä käytetään yleensä silloin kun muuttujat eivät noudata normaalijakaumaa tai aineiston koko on hyvin pieni. Tähän tutkimukseen on valittu analyysimenetelmiksi ei-parametrisiä testejä sen vuoksi, että kyselylomakkeen avulla saadut muuttujat eivät pääosin noudata normaalijakaumaa ja erityisesti siksi, että aineisto on hyvin pieni (N52). Heikkilä (2014,

211) toteaa, että vinoille jakaumille on kyseenalaista käyttää parametrisia testejä, ja epäselvissä tapauksissa suositellaan käytettävän ei-parametrisiä testejä parametristen testien sijaan. Tämäkin puoltaa sitä, että ei-parametriset testit ovat tutkimuksen ja sen luotettavuuden kannalta järkevin ratkaisu.

Kruskal-Wallis testissä sekä Mann-Whitneyn U-testissä vertaillaan järjestyssijoja muuttujan jakaumassa tarkasteltavien ryhmien suhteen. Näiden testien avulla pystytään laskemaan jakaumien sijainnissa olevat erot. Näillä testeillä testataan kahden tai useamman mediaanin eron tilastollista merkitsevyyttä. Kruskal-Wallis testin lähtöoletuksena on, että kahden tai useamman jakauman mediaanit ovat samansuuruiset ja mitä pienemmän tuloksen testin merkitsevyytaso antaa niin sitä todennäköisempää on, että jakaumissa on eroavaisuutta. Mann-Whitney testi toimii samalla tavalla kuin Kruskal-Wallis testin, mutta siinä vertailtavia jakaumia ei voi olla useampia kuin kaksi. (Valli 2015, 111; Heikkilä 2014, 218–219; Nummenmaa 2009, 266–267.)

Yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA) on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tutkia sitä, onko ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja. T-testi puolestaan on periaatteeltaan samantapainen analysointitapa, joka on keskiarvon keskivirheen käyttöön perustuva menetelmä, mutta sen avulla voidaan tarkastella ainoastaan kahta jakaumaa kerrallaan, kun taas yksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan tarkastella useampaa jakaumaa. Nämä molemmat analyysimenetelmät kuuluvat parametrisiin menetelmiin. (Metsämuuronen 2003, 644.) Kruskal-Wallis-testi on yksisuuntaisen varianssianalyysin ei-parametrinen vastine ja Mann-Whitneyn U-testi on t-testin ei-parametrinen vastine. (Nummenmaa 2009, 266; Heikkilä 2014, 218.) Tutkimuksen aineistoa on myös analysoitu edellä mainituilla parametrisilla testeillä. Näiden analyysimenetelmien avulla testattiin, saadaanko parametrisillä testeillä samankaltaisia tuloksia kuin ei-parametrisillä testeillä. Tulokset olivat molempien testien avulla samanlaiset. Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan kuitenkin ei-parametristen testien tuloksia ensimmäisessä kappaleessa käsiteltyjen luotettavuuteen vaikuttavien asioiden vuoksi.

Kruskal-Wallis testi sekä Mann-Whitneyn U-testi ovat valittu tutkimuksen analyysimenetelmiksi, koska niiden avulla saadaan parhaiten vastauksia tutkimuskysymykseen, jossa pyritään selvittämään, miten henkilöstö on suhtautunut muutokseen ja onko tehtäväalueiden välillä ollut eroa muutokseen suhtautumisessa ja mielipiteissä muutoksen vaikutuksista. Testien avulla pystytään selvittämään myös, onko tehtäväalueella, työskentelyvuosilla, työnkuvan muutoksella tai esimiehen vaikutuksella ollut vaikutusta työntekijän kokemukseen ja

mielipiteeseen organisaatiomuutoksen merkityksestä, johtamisesta ja esimiestyöstä sekä osaamisesta ja oppimisesta organisaatiomuutoksessa. Näiden ei-parametrinen testien kautta pystytään löytämään vastauksia siihen, että onko organisaatiomuutokseen suhtautuminen sidoksissa ryhmitteleviin eli riippumattomiin muuttujiin eli nousevatko tietyt asiat esiin vastaajien mielipiteistä ryhmittelevien riippumattomien muuttujien perusteella. Vastaajien mielipiteitä mitataan tilastollisen merkittävän poikkeavuuden kautta. Tilastollisesti merkittävä poikkeavuus tulkitaan Kruskal-Wallis ja Mann-Whitney U- testien perusteella tässä tutkimuksessa niin, että jos P-arvo on suurempi kuin 0,05 niin silloin merkittävää poikkeavuutta ei ole. P-arvon merkitsevyystason yleisimmin käytetty raja on 0,05 (tulos on 95 %:sesti oikein), jota käytetään yleisesti myös opinnäytetöissä (Heikkilä 2014, 18). Mikäli tilastollisesti merkittäviä eroja ei löydy riippumattomien muuttujien ja kyselylomakkeessa määriteltyjen osa-alueiden eli muutoksen merkityksen, johtamisen sekä esimiestyön muutoksessa sekä osaamisen ja oppimisen muutoksessa patteristojen väittämien välillä, on se myös osaltaan erittäin merkittävä tulos tämän tutkimuksen kannalta. Hirsjärvi ym. (2009, 322) toteavat, että nykyään raporttien lukijat toivovat selkeitä sekä helppolukuisia taulukoita. Kruskal-Wallis testin ja Mann-Whitneyn U-testin taulukoista on tässä tutkimuksessa tehty lukijalle mahdollisimman helppolukuisia, ja niistä on pyritty karsimaan ylimääräinen tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. P-arvo (sig) on esitetty jokaisen taulukon alimmassa tulossarakkeessa tummennettuna.

5.4.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan analyysitapaa, jolla pystytään analysoimaan erityyppisiä dokumentteja systemaattisesti. Dokumentteja sekä niiden sisältöä tulkitaan sisällönanalyysissä aina sanallisesti. Sisällönanalyysi on aina tekstiin kohdistuvaa analyysia, ja tekstistä pyritään löytämään erilaisia merkityksiä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan mahdollisimman selkeä, tiivis sekä yleistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä tutkimusaineisto jaetaan pieniin osiin, jonka jälkeen aineisto käsitteellistetään ja lopuksi järjestellään uudelleen erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Analyysin tavoitteena on luoda selkeyttä aineistoon niin, että sen avulla voidaan tehdä luotettavia sekä selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi sopii erinomaisesti analyysitavaksi strukturoimattomaan aineistoon, joten siksi sitä on tässä tutkimuksessa käytetty avoimien kysymysten analysoimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–110.) Kyselyyn vastanneista hyvin moni oli vastannut kaikkiin avoimiin kysymyksiin kattavasti,

joten siksi sisällönanalyysi valittiin tukemaan kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja tuomaan lisää sisältöä tutkimukselle.

Sisällönanalyysi on mahdollista tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisestä analyysistä voidaan käyttää ilmausta aineistolähtöinen eli induktiivinen ja puolestaan teorialähtöisestä ilmausta deduktiivinen. Näiden suuntausten erona on se, että perustuuko aineiston analyysi ja luokittelu aineistoon vai johonkin valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–116.) Tässä tutkimuksessa analyysi ja luokittelu perustuvat enimmäkseen aineistoon, koska kyseessä tarkoitus on mitata ja analysoida mielipiteitä Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiomuutoksen liittyen case- tutkimuksena. Eskola (1998, 19) toteaaakin, että aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tarpeellinen analyysikeino erityisesti silloin kun tarvitaan perustietoa jonkun ilmiön olemuksesta. Analyysin taustalla on tässä tutkimuksessa lisäksi kuitenkin käytetty myös teoriaohjaava analyysia, ja etsitty teorian kautta laajempia selityksiä vastaajien mielipiteille.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108–112) kuvaavat aineistolähtöisen analyysin prosessia kolmivaiheisena menetelmänä, jossa analyysivaiheet jaetaan aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn sekä abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Redusoinnin ideana on, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen informaatio pois, ja tämän jälkeen aineisto pelkistetään koodaamalla olennaiset ilmaukset tutkimustehtävän mukaisesti. Klusteroinnissa koodatut ilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään erilaisiksi luokiksi. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi tutkittavan ilmiön piirrettä, ominaisuutta tai käsitystä. Abstrahoinnissa lopuksi erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsityksiä, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Abstrahoinnin avulla yhdistetään luokituksia niin kauan kuin se aineiston osalta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 108–112.)

Abstrahoinnin osalta tässä tutkimuksessa ei ole menty teoreettisten käsitteiden määrittelyyn aineiston luonteen vuoksi vaikka aineisto onkin ollut analyysin perusta vaan teoreettisten käsitteiden sijaan on käytetty sanaa "vastausten yläkäsitteet". Vastausten yläkäsitteiden määrittelyä voidaan kutsua myös teemoitteluksi, jonka Eskola (1998, 175–176) määrittelee keskeisten aiheiden eli teemojen etsimiseksi aineisosta. Tässä tutkimuksessa käytettyä sisällönanalyysia voisi kutsua aineistolähtöisen sekä teoriaohjaavan analyysin yhdistelmämuodoksi, jonka tukena teemoittelu

toimii. Tähän lopputulokseen on päädytty, koska teoria on osaltaan ohjannut kyselylomakkeissa kysytyt kysymykset ja toiminut analyysin tausta-ajatuksena, mutta analyysissä on kuitenkin edetty aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti.

5.5 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin tässä luvussa aikaisemmin mainittuja kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia analyysimenetelmiä. Kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten analysointiin käytettiin Exceliä sekä SPSS- ohjelmaa. Aineisto siirrettiin Webropol- ohjelmistosta Exceliin, jonka jälkeen aineisto muokattiin SPSS- ohjelmaan sopivaksi eli aineistosta karsittiin ylimääräiset selitteet, joita SPSS- ohjelma ei olisi osannut lukea. Excelissä nämä tiedot säilytettiin ja niiden perusteella uudelleen koodattiin SPSS:llä muuttujia niin, että muuttujia pysytettiin paremmin analysoimaan tilastollisin menetelmin. Sukupuoli koodattiin esimerkiksi niin, että nainen sai arvoksi 1 ja mies sai arvon 2.

Taustakysymysten avulla kartoitettuja vastaajien perustietoja tarkasteltiin yksiulotteisesti erilaisten taulukkojen ja kuvioiden avulla. Vastaajien perustietoja verrattiin samalla myös koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöön, joten samoilla taulukoilla ja kuvioilla pystyttiin esittämään myös kadon analyysi sekä nostamaan esiin paremmin sitä minkälainen edustus minkäkin taustamuuttujan perusteella oli kyseessä. Näiden taustatietojen yksiulotteisen tarkastelun jälkeen jokaisen eri teeman kysymyspatteristoista muodostettiin Excelillä välimatka-asteikollisia pinottuja palkkikaavioita, joista pystyttiin helposti näkemään miten kunkin kysymyksen kohdalla mielipiteet olivat jakautuneet. Pinottuja palkkikaavioita hahmotettiin eri väreillä, että ne olisivat mahdollisimman lukijaystävällisiä. Välimatka-asteikosta selviää myös vastaajien prosentuaalinen määrä jokaisen värin kohdalla sekä palkin alareunassa näkyy kokonaisprosenttiosuudet. Tekstissä on avattu sanallisesti eri prosenttimäärien tulkintaa tarkemmin.

Palkkikaavioiden muodostamisen jälkeen jokaisen patteriston jokaiselle väittämälle suoritettiin Kruskal-Wallis testin testin niin, että riippumattomina muuttujina käytettiin tehtäväaluetta, työskentelyvuosia sekä työnkuvan muutosta. Jokaisen patteriston jokaiselle väittämällä tehtiin myös Mann-Whitneyn U-testi, jonka riippumattomana muuttujana käytettiin esimiehen vaihtumista. Kruskal-Wallis ja Mann-Whitneyn U-testi tehtiin SPSS- ohjelmistolla, ja tähän tutkielmaan raportoitettiin analysoinnin keskeiset tulokset. Tilastollisesti merkittäviä eroja saaneet riippumattomat muuttujat ja väittämät analysoitiin vielä erikseen niille sopivilla jatkotesteillä.

Avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla, jossa edettiin 5.4.3 kohdassa esitellyn sisällönanalyysin prosessin mukaisesti. Avoimien kysymysten vastauksia voitiin alkaa suoraan analysoimaan, koska ne olivat valmiiksi tekstimuodossa. Tässä apuna käytettiin Excel- ohjelmaa, johon syötettiin Webropol- ohjelmasta jokaisen avoimen kysymyksen vastaukset. Jokaisen avoimen kysymyksen jokainen vastaus käytiin yksityiskohtaisesti läpi, ja jokaisesta vastauksesta tehtiin lyhyt tiivistelmä, jossa kiteytyi kunkin vastaajan vastauksen pääkohdat. Tässä vaiheessa analyysista karsittiin pois epäolennaiset tiedot. Kaikki tiivistetyt ilmaukset koodattiin alaluokiksi, jonka jälkeen alaluokista ryhmiteltiin suurempia teemoja eli vastausten yläkäsitteitä. Yläkäsitteet toimivat analyysin johtopäätösten kirjoittamisen perusteena. Sama prosessi tehtiin jokaisen avoimen kysymyksen kohdalla. Lopuksi tuloksista tehtiin yhteenveto ja sitä verrattiin samalla koko tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

6 TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 52 henkilöä. Poliisiammattikorkeakoulussa työntekijöitä on helmikuun 2017 raportin mukaan 200 kappaletta, joten kyselyyn vastasi 26 % koko henkilöstöstä. Organisaatiomuutos on kuitenkin tapahtunut jo vuonna 2013, joten sen jälkeen Poliisiammattikorkeakoulussa työskentelyn aloittaneet henkilöt eivät olleet työsuhteessa organisaatiomuutoksen tapahtuma-aikana. Vastausprosenttia voidaan siis tarkastella myös sitä kautta, että kuinka moni henkilöstöstä jotka ovat kokeneet organisaatiomuutoksen, ovat vastanneet kyselyyn. Työntekijöistä vuonna 2013 tai sen jälkeen aloittaneita on 39 kappaletta, joten kyselyyn on pystynyt todenmukaisesti vastaamaan 161 henkilöä. Tässä tarkastelussa se tarkoittaa sitä, että kyselyyn vastasi 32 % henkilöstöstä, jotka olivat työskennelleet Poliisiammattikorkeakoulussa organisaatiomuutoksesta lähtien ja sen aikana. Prosenttiosuudessa ei ole huomioitu yhtä vastaajista, joka oli vastannut kyselyyn, vaikka työskentelyvuosia Poliisiammattikorkeakoulussa oli alle kolme. Taustatietoja on seuraavaksi tarkasteltu verrattuna koko henkilöstöön kaikkien niiden taustatietojen osalta, joihin on ollut saatavilla vertailukelpoista tilastomateriaalia, muita taustatietoja tarkastellaan vain kyselyyn vastanneiden osalta.

Taustatietoja esittävissä taulukoissa ja kuvioissa on esitetty vastaajien lukumäärä (N) suhteessa esitetyn kysymyksen kokonaisvastaajien määrään eli huolimatta vastaajien määrästä vastaajien yhteismäärä on aina 100 %. Kyselyyn vastasi 13 naista ja 37 miestä eli vastanneista naisia oli 26 % ja miehiä 74 %. Koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstä miehiä on 63,50 % ja naisia 35,50 %. Miesten vastausaktiivisuus tässä kyselyssä oli jonkin verran suurempi kuin naisten. Kaksi vastaajista ei kertonut sukupuoltaan, joten heidät on jätetty sukupuolitarkastelusta kokonaan pois. (taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Kyselyyn vastanneiden ja koko henkilöstön sukupuolijakauma.

Sukupuoli	Kyselyyn vastanneet %	Kyselyyn vastanneet N	Koko henkilöstö %	Koko henkilöstö N
Mies	74 %	37	63,50 %	127
Nainen	26 %	13	36,50 %	73
Yhteensä	100 %	50	100 %	200

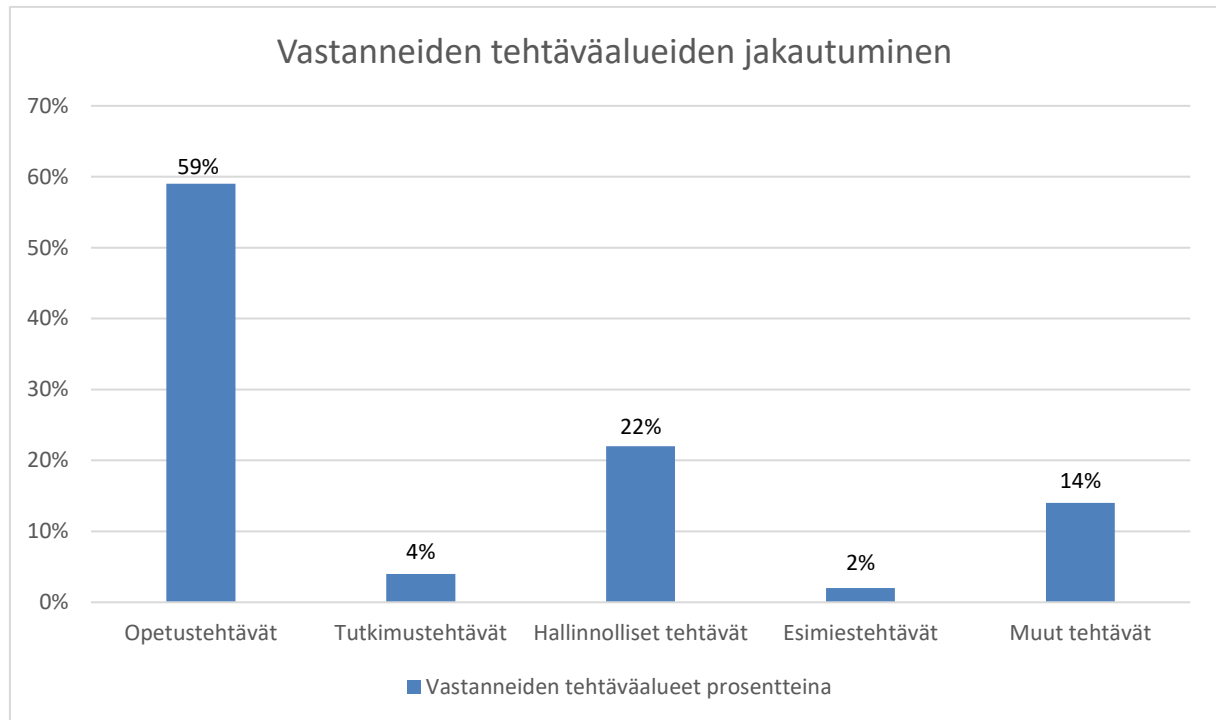
Vastaajista ei yksikään ollut alle 30-vuotias ja suurin osa vastaajista eli 50 % osui ikäjakaumaan 51–60 vuotta, joka on luonnollista koska 45 % koko henkilöstöstä kuuluu tähän ikäluokkaan. Vastaajista 30–40-vuotiaita oli 8 %, 41–50-vuotaita 30 % ja yli 60-vuotiaita 12 %. Kaksi koko kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta ikäkysymyksen. Vastausaktiivisuus kyselyssä näyttää kulkevan lähes samalla tavalla kuin koko henkilöstön ikäjakauma, koska jokaisen ikäryhmän kohdalla ero on vain muutaman prosentin luokkaa. Suurin eroavaisuus on 51–60-vuotiaiden kohdalla, joiden vastausaktiivisuus on tässä kyselyssä ollut jonkin verran suurempi kuin muiden ikäluokkien. (taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Kyselyyn vastanneiden ja koko henkilöstön ikäjakauma.

Ikäjakauma	Kyselyyn vastanneet %	Koko henkilöstö %
Alle 30v	0 %	2 %
30-40v	8 %	12,50 %
41-50v	30 %	31 %
51-60v	50 %	45 %
Yli 60v	12 %	9,50 %
Yhteensä N	50	200

Suurimman osan vastanneista pääasiallinen tehtäväalue oli opetustehtävät. Opetustehtävissä vastanneista toimi 59 %. Hallinnollisissa tehtävissä työskenteleviä vastanneista oli 22 % ja muissa tehtävissä työskenteleviä 14 %. Vähiten vastaajia oli esimiestehtävissä. Esimiesten kohdalla

vastaajia oli vain yksi henkilö, joten esimiesten osuus tutkimukseen vastanneista oli vain 2 %. Tutkimustehtävissä työskenteleviä kyselyyn vastasi myös vain kaksi kappaletta, joten heidän osuutensa kyselyyn vastanneista oli 4 %. (kuvio 9.)



KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden tehtäväalueet. (N=51)

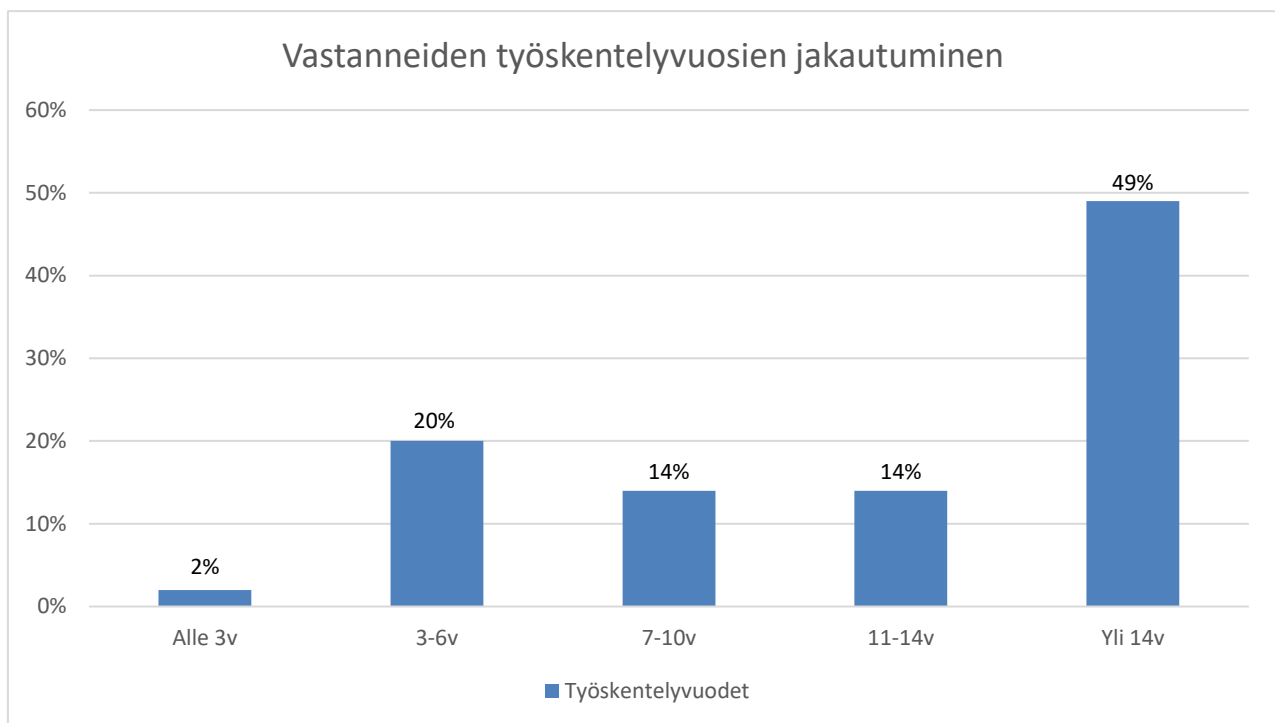
Vastanneiden ja koko henkilöstön korkeimman suoritetun tutkinnon tarkastelussa osa vastausvaihtoehtoista yhdistettiin ja vastausvaihtoehdon nimi muutettiin vastamaan Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstön tilastoihin merkittyjä koulutusasteita. Tämä tehtiin siksi, että voitiin luoda taulukko ja vertailla koulutusasteita kyselyyn vastanneiden ja koko henkilöstön välillä. Peruskoulu, kansakoulu ja keskikoulu muutettiin vastamaan perusastetta, ylioppilastutkinto muutettiin vastaamaan keskiastetta, toisen asteen ammatillinen tutkinto sekä opistoasteen tutkinto muutettiin vastaamaan alinta korkea-astetta, ammattikorkeakoulututkinto sekä alempi korkeakoulututkinto muutettiin vastaamaan alempaa korkeakoulututkintoa ja ylempi korkeakoulututkinto sekä ylempi ammattikorkeakoulututkintoa muutettiin vastaamaan ylempää korkeakoulututkintoa. Tutkijakoulutus pysyi ennallaan.

Koko henkilöstöstä neljän henkilön koulutustiedot eivät olleet saatavilla sekä tähän kyselyyn vastanneista yksi ei kertonut koulutustietojaan. Nämä henkilöt jätettiin tämän tarkastelun ulkopuolelle. Isoin vastaajajoukko oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet, joita oli 39 % vastanneista, mutta he ovat myöskin suurin joukko koko henkilöstön määräst. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita on 27 % koko henkilöstöstä. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet sekä tutkijakoulutuksen suorittaneet olivat aktiivisimpia vastaajia tässä kyselyssä verrattuna muihin vastaajiin. Keskiasteen tutkinnon suorittaneet olivat puolestaan huomattavan passiivisia vastaajia, koska heistä vastasi kyselyyn vain 4 % vaikka heidän osuutensa henkilöstöstä on 22 %. (taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Kyselyyn vastanneiden ja henkilöstön korkein suoritettu koulutus.

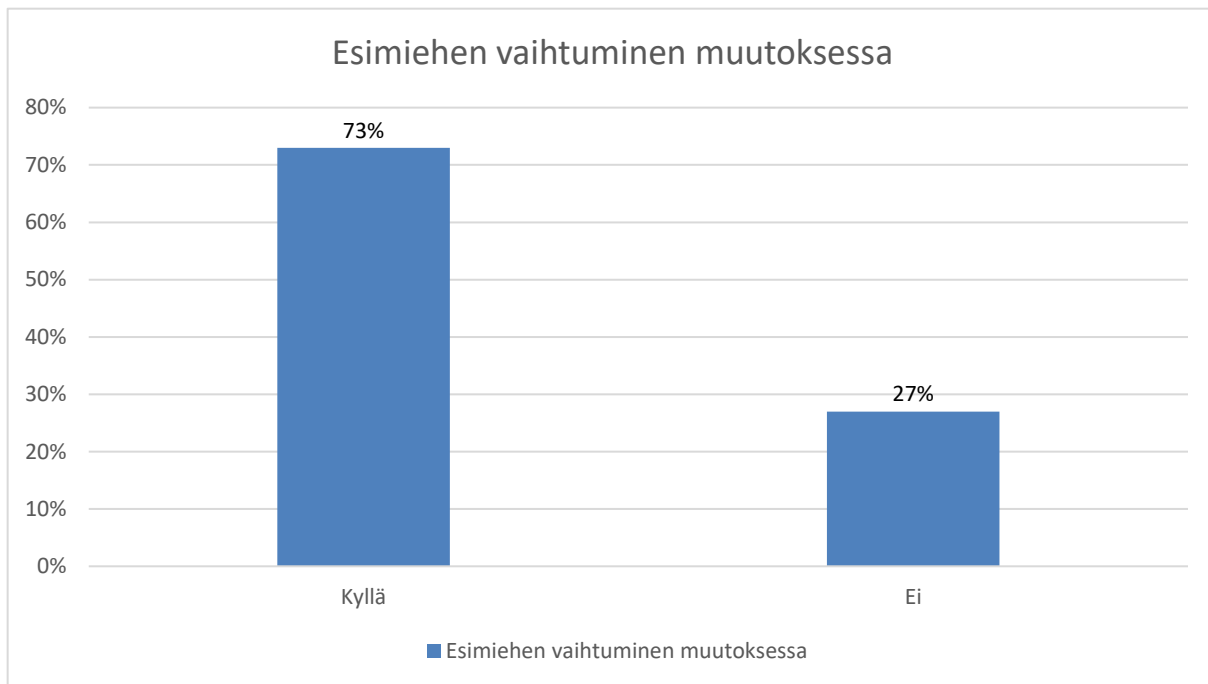
Korkein suoritettu koulutus	Kyselyyn vastanneet %	Koko henkilöstö %
Perusaste	0 %	1 %
Keskiaste	4 %	22 %
Alin korkea-aste	22 %	21 %
Alempi korkeakouluaste	22 %	21 %
Ylempi korkeakouluaste	39 %	27 %
Tutkijakoulutus	14 %	8 %
N= määrä	51	196

Poliisiammattikorkeakoulun työskentelyvuosista henkilöstön osalta ei ollut saatavilla vertailukelpoista materiaalia tässä tutkimuksessa tehdyn ikäjaottelun perusteella, mutta yleisesti voidaan todeta, että suurin osa Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstä on työskennellyt yli kymmenen vuoden ajan Poliisiammattikorkeakoulun palveluksessa. Tämä näkyy myös siinä, että kyselyyn vastanneista suurin osa eli 49 % oli työskennellyt Poliisiammattikorkeakoulussa yli 14 vuotta. Muiden työskentelyvuosien osalta vastaajamäärät jakautuivat tasaisemmin; 7–10 vuotta sekä 11–14 vuotta työskennelleistä vastaajia oli molemmissa ikähaarukoissa 14 %, 3–6 vuotta työskennelleitä vastaajista oli 20 %. Yksi vastaajista oli työskennellyt alle 3 vuotta Poliisiammattikorkeakoulussa. (kuvio 10).

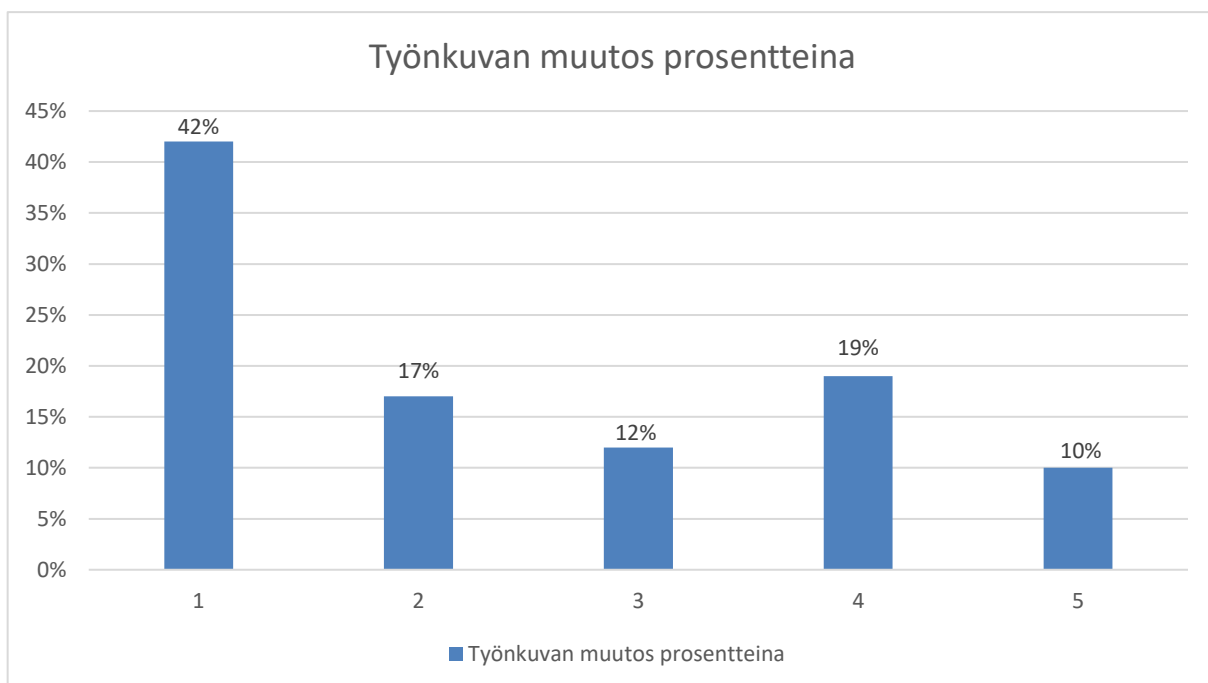


KUVIO 10. Kyselyyn vastanneiden työskentelyvuosien jakautuminen. (N=49)

Vastaajien taustatiedoissa kysyttiin myös sitä, että oliko vastaajan työnkuva muuttunut organisaatiomuutoksen vuoksi sekä vaihtuiko vastaajan esimies organisaatiomuutoksen vuoksi. Vastaajista 73 % vastasi, että esimies vaihtui organisaatiomuutoksessa ja 27 % vastasi, että esimies ei vaihtunut organisaatiomuutoksessa. Huomattavan suurella määrällä vastaajista esimies siis vaihtui muutoksen vuoksi. (kuviot 11.) Työnkuvan muutosta mitattiin viisi asteisella Likert-asteikolla, johon vastaajalle oli annettu vaihtoehtoksi numerot 1–5 ja kerrottu, että yksi (1) tarkoittaa sitä, että työnkuva ei muuttunut lainkaan ja viisi (5) tarkoittaa sitä, että työnkuva muuttui erittäin paljon. Muille numeroille ei annettu sanallista selitystä. Vastaajista 42 % vastasi, että heidän työnkuvansa ei muuttunut lainkaan. Arvon 2 antoi 17 % vastaajista ja arvon 3 antoi 12 % vastaajista. Kahden suurimman arvon vastaukset jakautuivat niin, että 19 % vastaajista antoi työnkuvan muutokselle arvon 4 ja loput 10 % kokivat, että organisaatiomuutos vaikutti erittäin paljon heidän työnkuvaansa antaen työnkuvan muutokselle arvon 5. Vastaajien mielipiteet organisaatiomuutoksen vaikutuksesta heidän työnkuvaansa jakautuvat suhteellisen paljon, ja jokainen arvo sai kuitenkin vähintään 10 % vastaajien mielipiteistä. Selkeästi yksimielisempiä oltiin siitä, jos työnkuva ei muuttunut ollenkaan. Muut vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti kaikkien eri arvojen välille. (kuviot 12.)



KUVIO 11. Vastaajien esimiehen vaihtumisen jakautuminen. (N=52)



KUVIO 12. Vastaajien työnkuvanmuutos prosentteina. (N=52)

6.2 Organisaatiomuutoksen merkitys

Vastaajia pyydettiin arvioimaan organisaatiomuutoksen merkitykseen liittyviä asioita seitsemän eri strukturoidun väittämän avulla, josta oli muodostettu oma kysymyspatteristo kyselylomakkeelle. Vastaajilla oli viisi vastausvaihtoehtoa, jotka on keskiarvoja laskiessa muutettu numeeriseen muotoon, jossa 5="Täysin samaa mieltä", 4="Jokseenkin Samaa mieltä", 3="Ei samaa eikä eri mieltä", 2="Jokseenkin eri mieltä" ja 1="Täysin eri mieltä". Mitä korkeamman keskiarvon väittämä saa, sitä enemmän vastaajat ovat väittämän kanssa samaa mieltä. Näiden seitsemän väittämän lisäksi samassa osiossa kysyttiin muutoksen toteutumisten sekä vaikutusten seuraamisesta. Tähän kysymykseen etsittiin vastausta avoimella kysymyksellä, jonka vastauksia käsitellään sisällönanalyysin avulla luvussa 6.6.1. Väittämiä tarkastellaan ensin keskiarvojen, mediaanien ja keskihajonnan osalta (taulukko 5), ja sen jälkeen tarkemmin jakaumien osalta välimatka-asteikolla (kuvio 13), jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan työnkuvan muutosta ja organisaatiomuutoksen vaikutusta Kruskal-Wallis testin avulla.

Taulukosta 5 havaitaan, että vastaajien keskiarvoissa mikään väittämistä ei saavuta hyvin suuria tai matalia ääripääarvoja vaikkakin keskiarvoissa on suhteellisen paljon vaihtelua väittämien välillä. *Pienimmän keskiarvon (1,96) on saanut väittämä "Johtaminen ja esimiestyö on nyt organisoitu paremmin kuin ennen muutosta"*, josta oltiin tässä patteriston väittämistä eniten eri mieltä. Hyvin lähellä pienintä keskiarvoa on myös kaksi muuta väittämää (1,98), jotka ovat "Mielestäni muutoksen tavoitteet saavutettiin sekä "Muutos on vienyt organisaatioita parempaan suuntaan." *Suurimman keskiarvon (3,49) on saanut väittämä "Muutos oli mielestäni kaiken kaikkiaan merkittävä"*, josta oltiin eniten samaa mieltä.

Mediaani, jolla kuvataan jakauman keskimmäistä havaintoa, on kaikissa väittämissä myös suhteellisen kaukana laskennallisesta keskimmäisestä havainnosta (3) paitsi patteriston ensimmäisen ja toisen väittämän kohdalla (taulukko 5). Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto on muiden väittämien osalta tämän kysymyspatteriston kohdalla vino eli vastaukset painottuvat keskiarvon oikealle tai vasemmalle puolelle riippuen siitä onko mediaani suurempi vai pienempi kuin keskiarvo. Jokaisessa väittämässä on kuitenkin suhteellisen paljon keskihajontaa, joka kertoo siitä, että vaikka aineisto on vino, niin vastaukset ovat silti jakautuneet. Tämän taulukon perusteella voidaan tulkita, että muutosta on pidetty merkittävänä, mutta muutoksen tavoitteita ei ole henkilöstön mielestä saavutettu eikä johtamista ja esimiestyötä ei ole organisoitu paremmin.

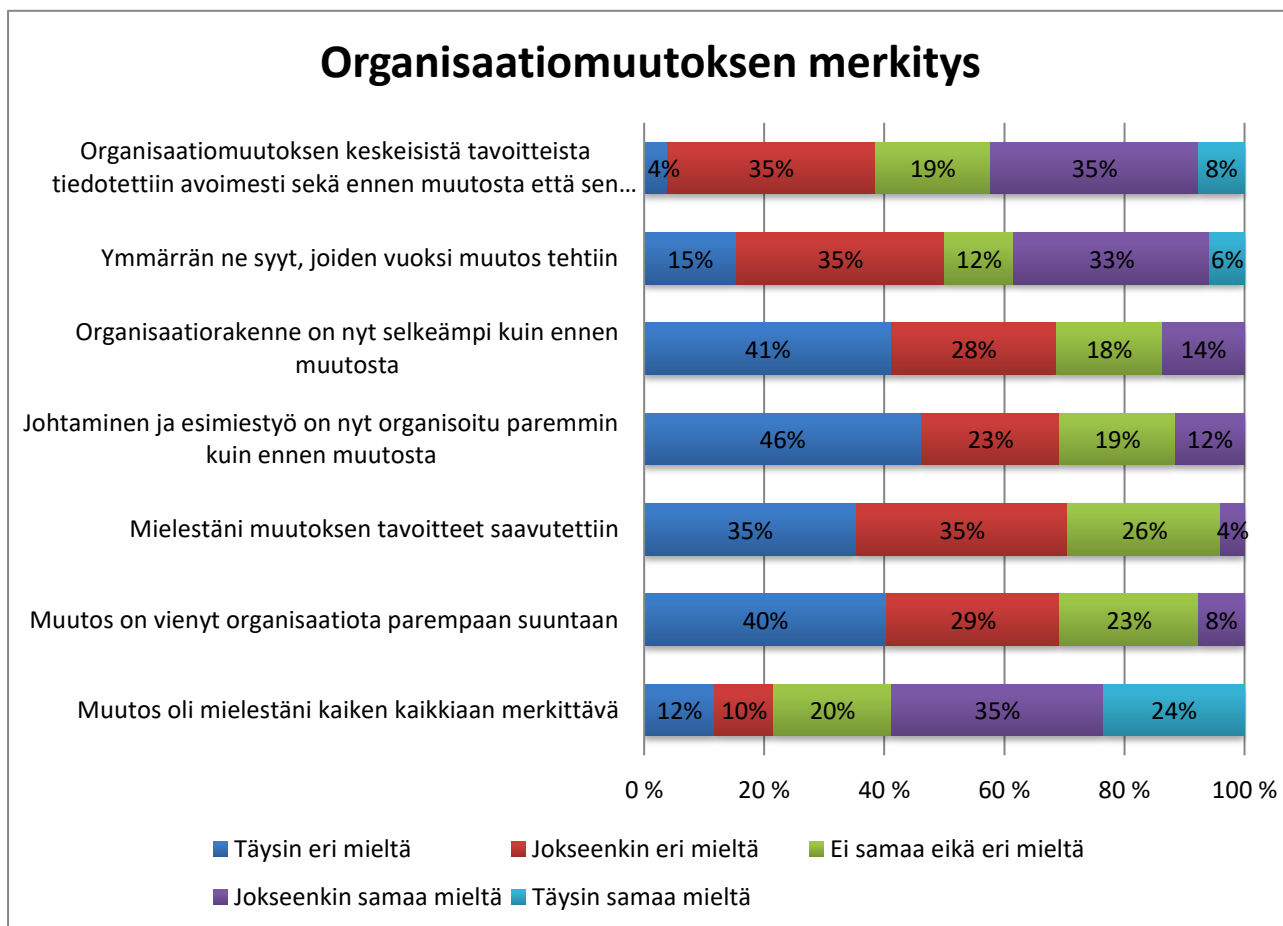
Muutos ei ole myöskään näiden tulosten perusteella vienyt organisaatioita parempaan suuntaan. Tulkitaan vastauksia syvemmin auki seuraavaksi välimatka-asteikon avulla, josta nähdään paremmin, miten vastaukset ovat jakautuneet (kuvio 13).

TAULUKKO 5. Organisaatiomuutoksen merkitys.

Organisaatiomuutoksen merkityksen kysymyspatteristo	N	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
1. Organisaatiomuutoksen keskeisistä tavoitteista tiedotettiin avoimesti sekä ennen muutosta että sen aikana	52	3,08	3	1,08
2. Ymmärrän ne syyt, joiden vuoksi muutos tehtiin	52	2,79	2,5	1,23
3. Organisaatorakenne on nyt selkeämpi kuin ennen muutosta	51	2,04	2	1,08
4. Johtaminen ja esimiestyö on nyt organisoitu paremmin kuin ennen muutosta	52	1,96	2	1,07
5. Mielestäni muutoksen tavoitteet saavutettiin	51	1,98	2	0,88
6. Muutos on vienyt organisaatiota parempaan suuntaan	52	1,98	2	0,98
8. Muutos oli mielestäni kaiken kaikkiaan merkittävä	51	3,49	4	1,29

Kuviosta 13 nähdään vastausten jakautuminen ja painottuminen selkeämmin, joka tukee ja selittää taulukosta 5 saatuja arvoja. *Keskeisistä tavoitteista tiedottamisen sekä syiden ymmärtämisen osalta vastaajien mielipiteet jakautuvat tasaisesti suurimmaksi osaksi niin, että näiden väittämien kanssa ollaan jokseenkin samaa mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Selkeästi tässä vastaajien kesken on ollut kaksi koulukuntaa, joissa ei olla jyrkästi kumpaakaan ääripäätä, mutta tiedottamisesta sekä syistä joko jollain tapaa samaa tai eri mieltä. Selkeämpää mielipiteiden painottumista jompaankumpaan suuntaan saatiin neljästä seuraavasta väittämästä. Kuviosta 13 nämä neljä väittämää erottuvat myös selkeästi vasemmalle painottuvilla vastauksilla, josta jo keskiarvoa suuremmat mediaanit kertoivat. Vastaajat olivat eri mieltä siitä, että organisaatorakenne on nyt selkeämpi kuin ennen muutosta. Yhteensä 69 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä organisaatorakenteen selkeydestä. Johtamista ja esimiestyötä ei pidetty paremmin organisoituneena kuin ennen muutosta, koska 69*

% vastaajista oli myös täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. *Suurimman osan vastaajista mielestä muutoksen tavoitteita ei saavutettu*, koska 70 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä tavoitteiden saavuttamisesta. *Muutosta ei myöskään nähty organisaatiota parempaan suuntaan vievänä*, koska tässäkin väittämässä 69 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Nämä neljä väittämää antavat organisaatiomuutoksen merkityksen patteristosta lopputuloksen, jossa vastaajien näkökulmasta muutoksen rakenteen, johtamisen organisoitumisen, tavoitteiden ja yleisesti organisaation viemisessä parempaan suuntaan ei ole onnistuttu vastaajien toivomalla tavalla. Näiden väittämien kohdalla on myös suhteellisen paljon vastauksia, joissa ei olla samaa eikä eri mieltä eikä näissä väittämissä ollut yhtäkään täysin samaa mieltä olevaa vastausta. Aineiston sisällönanalyysissa kohdassa 6.6 etsitään lisää vastauksia siihen miksi vastaajien mielipiteet ovat jakautuneet näin ja mikä siihen on syynä. *Muutoksen merkittävydestä 59 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä.*



KUVIO 13. Organisaatiomuutoksen merkitystä koskevat väittämät kuvattuna välimatka-asteikolla. (N=51)

Organisaatiomuutoksen merkitystä tarkastellessa on mielekästä ottaa lähempään tarkasteluun se, onko työnkuvan muuttumisella ollut vaikutusta siihen, miten työntekijä on kokenut organisaatiomuutoksen merkityksen. Työnkuvan muuttumisen jakaumaa on kuvattu aikaisemmin vastaajien taustatietojen osiossa (kuvio 12). Työnkuvan muutosta mittaavalle kysymykselle, joka oli viisinumeroinen asteikko, tehtiin Kruskal-Wallis testin jokaisen muutoksen merkitystä mittaavan patteriston väittämän kanssa. Tällä tutkimusmenetelmällä etsittiin merkittäviä poikkeavuuksia työnkuvan muutoksen ja organisaatiomuutoksen merkitystä mittaavien väittämien välillä. Tuloksena saatiin se, että tilastollisesti merkittäviä poikkeavuuksia ei ilmennyt työnkuvan muutoksen suhteen muuta kuin väittämän "Muutos oli mielestäni kaiken kaikkiaan merkittävä" kanssa. Kaikkien muiden väittämien kohdalla P-arvo (sig) oli suurempi kuin 0,05. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu jokaisen väittämän P-arvo Kruskal-Wallis testin perusteella. Väittämät on lyhennetty taulukossa kirjaimella V ja Taulukossa 5 olevan järjestysnumeron mukaan. P-arvo on tummennettuna taulukon alimmaisella tulossarakkeella.

TAULUKKO 6. Työnkuva muuttumisen ja organisaatiomuutoksen merkityksen väittämien Kruskal-Wallis testin tulokset.

Test Statistics ^{a,b}							
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
Chi-Square	2,034	3,106	,995	3,089	1,879	,880	16,049
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,729	,540	,911	,543	,758	,927	,003
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: Muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen vuoksi?							

Otetaan "Muutos oli mielestäni kaiken kaikkiaan merkittävä" lähempään tarkasteluun. Suurimmat Mean Rank- arvot Kruskal-Wallis testin perusteella saavat ne vastaajat, joiden työnkuva on muuttunut eniten eli se tarkoittaa, että he kokevat muutoksen merkittävämpänä kuin muut. Tämä on luonnollinen tulos siitä näkökulmasta, että jos muutos on vaikuttanut paljon työnkuvaan, niin sitä on todennäköisesti pidetty merkittävämpänä. Poikkeus taulukossa ilmenee vastaajien kohdalla, jotka ovat antaneet työnkuvan muutokselle arvon 3, koska he ovat koko vastaajaryhmästä vähiten sitä mieltä, että muutos oli merkittävä. Suurin ero on kuitenkin työnkuvan muutokselle arvon 3 antaneet suhteessa niihin, jotka ovat antaneet työnkuvan muutokselle arvon 4. Tämä tarkoittaa siis sitä, että työnkuvan muutokselle arvon 4 antaneet ajattelevat muutoksen olevan huomattavasti

merkittävämpi kuin työnkuvalle arvon 3 antaneet. Taulukossa 7 on havainnollistettu testin käyttämät järjestyslukujen keskiarvot kullekin ryhmälle.

TAULUKKO 7. Työnkuvan muuttumisen ja muutoksen merkityksen Mean Rank Kruskal-Wallis testin perusteella.

Ranks			
Muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen vuoksi?		N	Mean Rank
Muutos oli mielestäni kaiken kaikkiaan merkittävä	1	21	21,05
	2	9	25,33
	3	6	15,42
	4	10	39,50
	5	5	33,70
	Total	51	

6.3 Johtaminen ja esimiestyö muutoksessa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä väittämiä seitsemän eri strukturoidun väittämän avulla, josta oli muodostettu oma tähän teemaan liittyvä kysymyspatteristo. Vastaajilla oli tässä kysymyspatteristossa samanlaiset vastausvaihtoehdot kuin edellisessäkin merkitykseen liittyvässä patteristossa, ja nämä vastausvaihtoehdot sekä arvot on kuvailtu kohdassa 6.2. Strukturoitujen väittämien lisäksi johtamisesta kysyttiin avoin kysymys ”Miten kuvailisit Poliisiammattikorkeakoulun johtamista ja esimiestyötä ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen?”, jota käsitellään erikseen sisällönanalyysin kautta osiossa 6.6. Väittämiä tarkastellaan samaan tapaan kuin muutoksen merkityksenkin kohdalla ensin keskiarvon, mediaanin ja keskihajonnan osalta (taulukko 8), ja sen jälkeen tarkemmin välimatka-asteikon kautta (kuviot 14). Lopuksi tarkastellaan vielä Kruskal-Wallis testin ja Mann-Whitney U-testin avulla onko eri ryhmien välillä eroja suhtautumisessa johtamiseen ja esimiestyöhön muutoksessa.

Samalla tavalla kuin muutoksen merkitystä mittaamissa väittämissä, myöskään johtamista mittaamista väittämistä ei saada ääripääarvoja minkään väittämän kohdalla. Selkeästi nousee kuitenkin esiin, se että *muutosjohtamista mittaavat väittämät ”Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen Poliisiammattikorkeakoulussa” (2,02) sekä ”Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen yleisimmin koko poliisihallinnossa” (2,19) saavat patteriston pienimmät arvot.* Tämä kertoo siitä, että vastaajat eivät ole tyytyväisiä muutosjohtamiseen yleisellä tasolla.

Puolestaan kun lopuilla tämän patteriston väittämillä mitataan lähiesimieheen toimintaan liittyviä väittämiä, niin nämä kaikki väittämät saavat suhteellisen korkeat keskiarvot, jotka kertovat positiivisemmasta suhtautumisesta lähiesimiehen johtamiseen kuin koko organisaation johtamiseen. *Koko tutkimuksen suurimman keskiarvon (3,60) saa väittämä "Nykyisellä lähiesimiehelläni on mielestäni tarpeeksi ammattitaitoa esimiestehtäviin".* Tässäkin kysymyspatteristossa mediaanit eivät ole kovin lähellä keskimmäistä havaintoa, joten myös tässä patteristossa vastaukset painottuvat oikealle tai vasemmalle. Keskihajontaa vastauksissa kuitenkin on suhteellisen paljon, varsinkin lähiesimiesten toimintaa mittaavilla väittämillä, joka kertoo siitä, että vaikka aineisto on vino, niin vastaajien mielipiteet ovat silti jakautuneet. Jakaumia tarkastellaan tarkemmin kuvion 14 avulla.

TAULUKKO 8. Johtaminen ja esimiestyö muutoksessa.

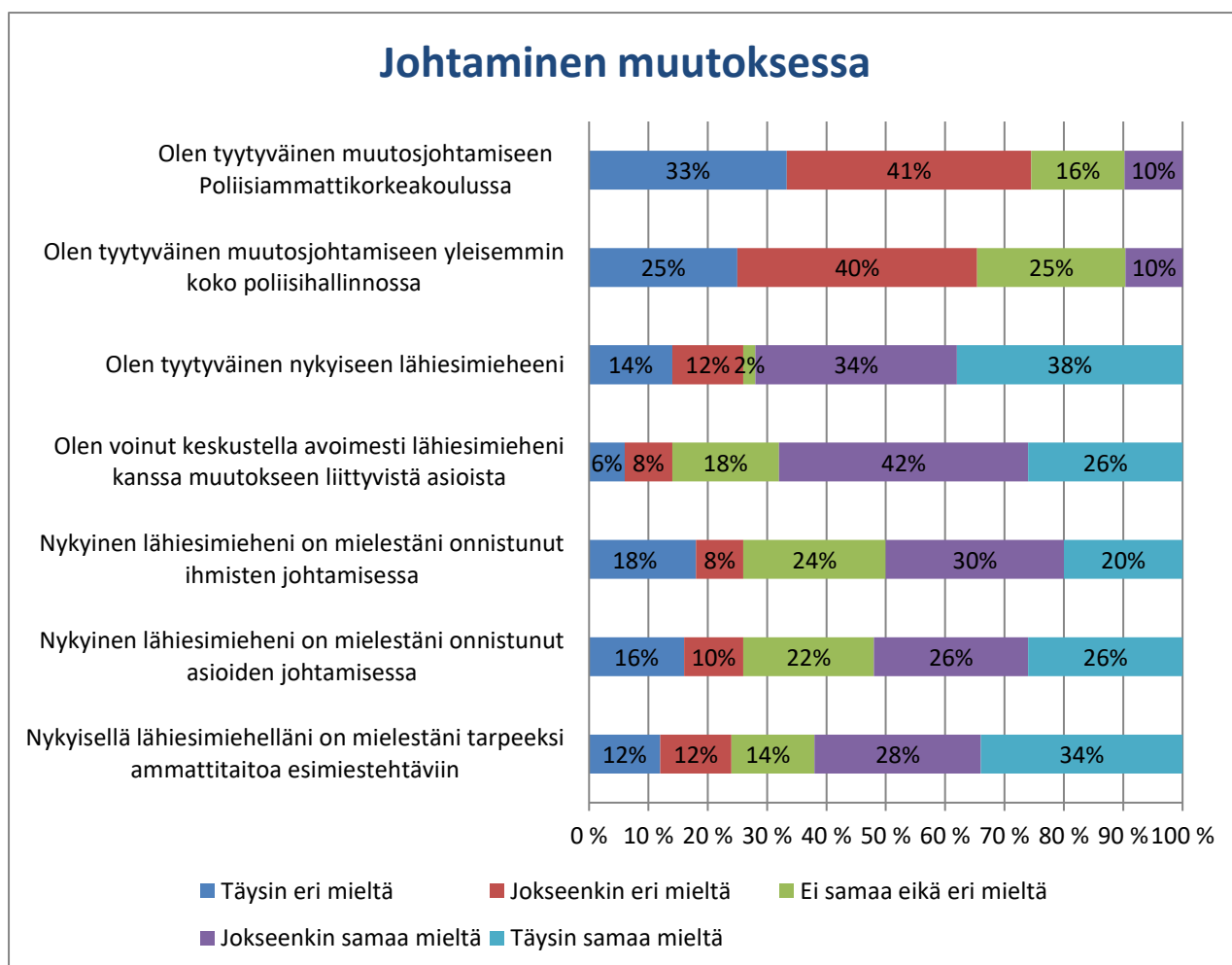
Kysymys	N	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
8. Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen Poliisiammattikorkeakoulussa	51	2,02	2	0,95
9. Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen yleisemmin koko poliisihallinnossa	52	2,19	2	0,93
10. Olen tyytyväinen nykyiseen lähiesimieheeni	50	3,70	4	1,45
11. Olen voinut keskustella avoimesti lähiesimieheni kanssa muutokseen liittyvistä asioista	50	3,74	4	1,12
12. Nykyinen lähiesimieheni on mielestäni onnistunut ihmisten johtamisessa	50	3,26	3,5	1,37
13. Nykyinen lähiesimieheni on mielestäni onnistunut asioiden johtamisessa	50	3,36	4	1,4
14. Nykyisellä lähiesimiehelläni on mielestäni tarpeeksi ammattitaitoa esimiestehtäviin	50	3,60	4	1,39

Kuviosta 14 nähdään paremmin vastausten jakautuminen. *Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä muutosjohtamiseen Poliisiammattikorkeakoulussa eivätkä yleisesti koko poliisihallinnossa, jopa 74 % vastaajista kertoi olevan täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että he ovat tyytyväisiä muutosjohtamiseen Poliisiammattikorkeakoulussa ja 65 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä,*

että he olisivat tyytyväisiä muutosjohtamiseen koko poliisihallinnossa. Selkeästi vastaajien kohdalla muutosjohtamiseen yleisellä tasolla liittyvät asiat nostavat esiin tyytymättömyyttä.

Lähiesimiehen toimintaan puolestaan ollaan suhteellisen tyytyväisiä, josta kertoo se, että 72 % vastaajista kertoi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat tyytyväisiä nykyiseen lähiesimieheensä ja 68 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä myös siitä, että vastaajat ovat voineet keskustelulla avoimesti lähiesimiehen kanssa muutokseen liittyvistä asioista. Ihmisten ja asioiden johtamista mittaamissa väittämässä oli selkeästi eniten esimiehen toimintaa mittaavista väittämistä vastauksia, joissa vastaajat eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä esimiehen onnistumisesta ihmisten johtamisessa vastasi 50 % vastaajista ja puolestaan esimiehen onnistuminen asioiden johtamisessa täysi samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli 52 % vastaajista. Vastaajien mukaan siis esimiesten toiminnassa ei koeta olevan suuria eroja asia- ja ihmisjohtamisen välillä. 62 % eli suurin osa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä myös siitä, että esimiehellä on tarpeeksi ammattitaitoa esimiestehtäviin

Taulukko 8 ja kuvio 14 kertovat siitä, että muutosjohtamiseen vastaajien kesken ei olla tyytyväisiä, mutta sen ei kuitenkaan nähdä johtuvan oman esimiehen toiminnasta, koska siihen ollaan suhteellisen tyytyväisiä eri osa-alueilla. Aineiston sisällönanalyysin käsitellään kohdassa 6.3 avoimia vastauksia ja etsitään vastauksia siihen mikä muutosjohtamisessa aiheuttaa tyytymättömyyttä ja mitkä asiat lähiesimiehistä nousevat esiin.



KUVIO 14. Organisaatiomuutoksen johtamista koskevat väittämät kuvattuna välimatka-asteikolla. (N51)

Johtamista ja esimiestyötä tarkastellessa selvitettiin, onko eri ryhmien välillä eroja suhtautumisessa johtamista mittaavan patteriston väittämien kanssa. Kruskal-Wallis testillä testattiin, onko pääasiallisella tehtävänkuvalla, työskentelyvuosilla sekä työnkuvan muutoksella ryhmien välillä eroja suhtautumisessa johtamiseen ja eroaako jonkun ryhmän mielipide johtamiseen liittyvissä väittämässä näiden ryhmittelevien muuttujien sisällä. Edellä mainittujen riippumattomien muuttujien kohdalla käytettiin Kruskal-Wallis testiä, koska muuttujien sisällä oli useampi kuin kaksi ryhmää. Mann-Whitney U-testillä puolestaan mitattiin, onko esimiehen vaihtumisella ollut vaikutusta asennoitumiseen johtamiseen sekä esimiestyöhön muutoksessa. Mann-Whitneyn U-testiä käytettiin tässä tapauksessa, koska esimiehen vaihtumiselle oli annettu kaksi arvoa, jotka olivat "Kyllä" ja "Ei", joten se soveltui paremmin kahden ryhmän väliseen vertailuun.

Kruskal-Wallis testin tuloksena tehtävänkuvalla tai työnkuvan muutoksella ei löydetty tilastollisia eroavaisuuksia suhteessa johtamisen ja esimiestyön patteriston väittämiin, jonka kaikki väittämät testattiin käyttäen tehtävänkuvaa ja työnkuvan muutosta ryhmittelevinä muuttujina omissa testeissään. Näiden ryhmittelevien muuttujien ja väittämien välillä kaikki P-arvot olivat suurempia kuin 0,05 mutta myös suurempia kuin 0,1. Tämä siis tarkoittaa, että eri osastoilla työskentelevien välillä mielipiteissä johtamista ja esimiestyötä kohtaan ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa eikä myöskään oltu lähellä tilastollista poikkeavuutta, koska myös 0,1 raja ylittyi jokaisen väittämän kohdalla. Työnkuvan muutoksella ei myöskään vastaajien kesken ollut eroa suhtautumisessa johtamiseen ja esimiestyöhön. Tilastollisesti merkitsevä ero löydettiin, kun käytettiin työskentelyvuosia ryhmittelevänä muuttujana väittämän "Olen tyytyväinen lähiesimieheeni" kanssa, joka näkyy alla olevassa taulukossa 9 P-arvona, joka on pienempi kuin 0,05. Muiden väittämien kohdalla ei löytynyt tilastollisesti merkittäviä eroja työskentelyvuosien ja johtamispatteriston väittämien välillä. Väittämät on lyhennetty taulukossa kirjaimella V ja taulukossa 8 olevan järjestysnumeron mukaan.

TAULUKKO 9. Työskentelyvuosien ja johtamisen patteriston väittämien Kruskal-Wallis testin tulokset.

Test Statistics ^{a,b}							
	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
Chi-Square	3,715	4,579	7,889	5,664	6,077	4,195	5,304
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,294	,205	,048	,129	,108	,241	,151
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: Montako vuotta olet työskennellyt Poliisiammattikorkeakoulussa?							

Otetaan väittämä "Olen tyytyväinen nykyiseen lähiesimieheeni" lähempään tarkasteluun. Työskentelyvuosia tutkiessa analyysistä jätettiin pois yksi henkilö, joka oli työskennellyt Poliisiammattikorkeakoulussa alle kolme vuotta. Suurimmat erot työskentelyvuosien ja tyytyväisyyteen esimiehen välillä tulevat niiden välille, jotka ovat työskennelleet Poliisiammattikorkeakoulussa 3–6 vuotta ja ne, jotka ovat työskennelleet yli 14 vuotta. Tämän

tutkimuksen perusteella 3–6 vuotta työskennelleet ovat siis keskimäärin tyytyväisempiä omaan lähiesimieheensä kuin yli 14 vuotta työskennelleet. (taulukko 10.)

TAULUKKO 10. Työskentelyvuosien ja tyytyväisyys nykyiseen lähiesimieheen Mean Rank Kruskal-Wallis testin perusteella.

Ranks			
Montako vuotta olet työskennellyt Poliisiammattikorkeakoulussa?		N	Mean Rank
Olen tyytyväinen nykyiseen lähiesimieheeni	3-6v	10	32,90
	7-10v	7	22,14
	11-14v	7	24,50
	Yli 14v	22	19,34
	Total	46	

Esimiehen vaihtumisten vaikutusta tutkittiin Mann-Whitney U-testin avulla, koska vastaaja pystyi valitsemaan vastaukseksi kahden arvon väliltä joko "Kyllä" tai "Ei". Esimiehen vaihtuminen määriteltiin riippumattomaksi muuttujaksi ja riippuvana muuttujana analysoitiin jokainen johtamista ja esimiestyötä mittaava väittämä erikseen. Alle olevassa taulukossa on tulkintaa helpotettu tummentamalla kutakin väittämää koskeva P-arvo, joka on tässä tapauksessa Mann-Whitney U-testin tulos. Testin tuloksena minkään ryhmän keskiarvojen välillä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä eli esimiehen vaihtumisella ei ollut vastaajien kesken tilallisesti merkitsevää eroa siihen, miten he suhtautuivat johtamista ja esimiestyötä mittaaviin väittämiin tässä tutkimuksessa. (taulukko 11.)

TAULUKKO 11. Esimiehen vaihtumisen Mann-Whitney U-testin tulokset.

Test Statistics ^a							
	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14
Mann-Whitney U	232,500	232,000	169,000	155,000	191,500	159,500	203,500
Wilcoxon W	935,500	973,000	910,000	896,000	932,500	900,500	944,500
Z	-,593	-,738	-1,411	-1,746	-,853	-1,597	-,576
Asymp. Sig. (2-tailed)	,553	,460	,158	,081	,394	,110	,564
a. Grouping Variable: Vaihtuiko esimiehesi organisaatiomuutoksessa?							

Kurskal-Wallisin testin ja Mann-Whitneyn tulokset kertovat, että tehtäväalueella, työnkuvan muutoksella ja esimiehen vaihtumisella ei ole ollut merkitystä siihen, miten johtamiseen ja esimiestyöhön on suhtauduttu. Väittämän "Olen voinut keskustella avoimesti lähiesimieheni kanssa muutokseen liittyvissä asioissa" kohdalla P-arvo on kuitenkin lähellä tilastollisesti merkitsevää eroa (0,081). Tämän väittämän Mean Rank- tulokset kertovat, että ne joiden esimies on vaihtunut muutoksessa, ovat enemmän sitä mieltä, että he ovat voineet keskustella avoimesti esimiehen kanssa muutoksesta. Tulos on kuitenkin tälle tutkimukselle asetetun rajan 0,05 ulkopuolella, joten luotettavaa johtopäätöstä tästä ei voida tehdä. Tulos kuitenkin on suuntaa antava siitä näkökulmasta, että lähiesimiehen vaihtumisella on ollut positiivisia vaikutuksia siihen, että muutoksesta on voitu keskustella avoimemmin. Näiden testien avulla pyrittiin selvittämään olisiko jonkun osaston kohdalla suhtautuminen ollut erilaista eli olisiko jollakin tehtäväalueella työskentelevät erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Samoja tuloksia etsittiin myös esimiehen ja työnkuvan vaihtumisella, mutta näilläkään ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, kun merkitsevyystason rajana on 0,05. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero löytyi työskentelyvuosien kohdalla suhtautumisessa lähiesimiehiin, jota voidaan selittää siitä näkökulmasta, että vähän aikaa työskennelleet eivät todennäköisesti ole olleet kuin yhden esimiehen alaisuudessa, joten vertailukohtia ei ole niin paljon kuin pitkään työskennelleillä.

6.4 Osaaminen ja oppiminen

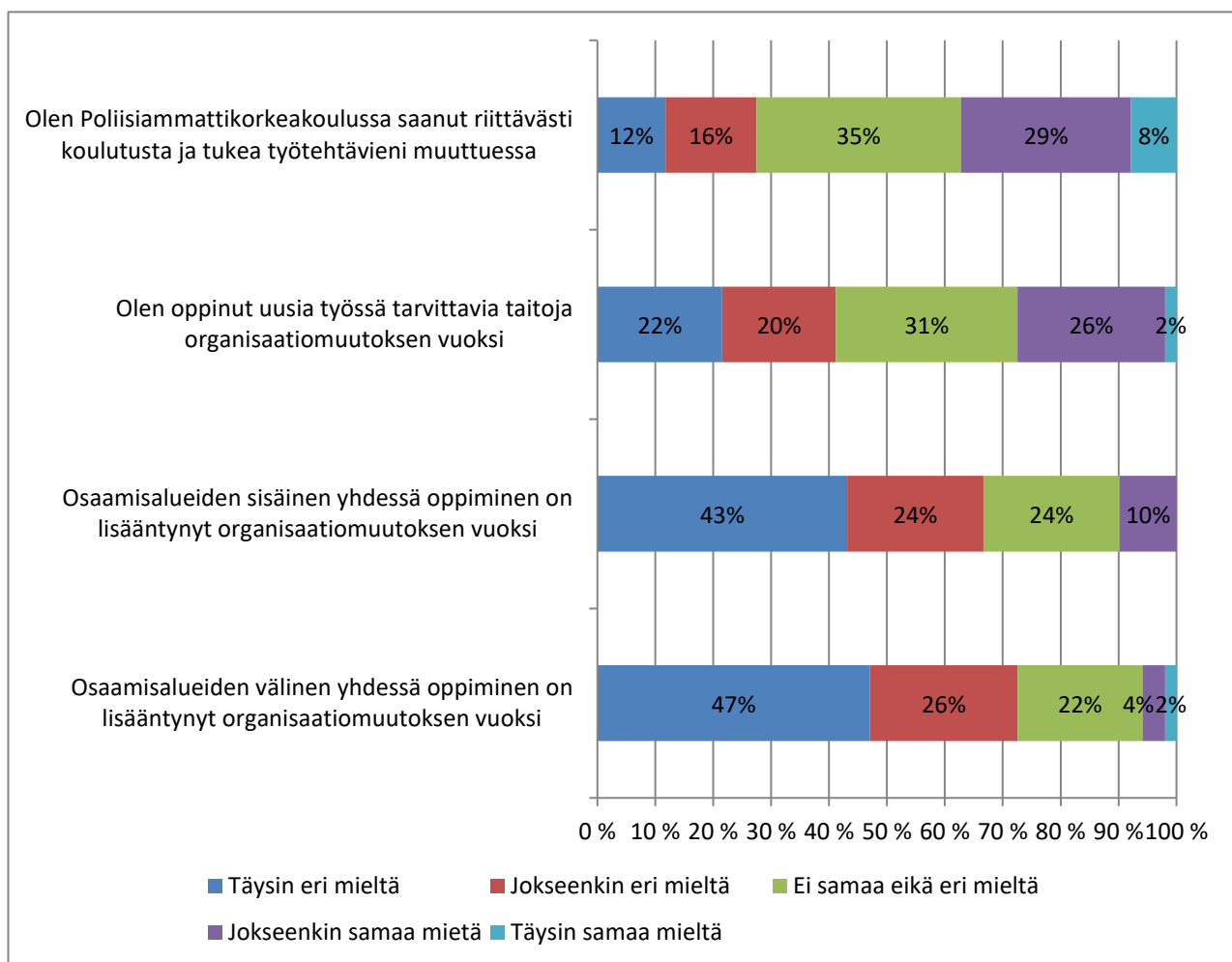
Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös osaamisen ja oppimiseen liittyviä väittämiä neljän eri strukturoidun väittämän avulla, joista oli muodostettu osaamisen ja oppimisen teemaan liittyvä kysymyspatteristo. Vastaajilla oli tässä patteristossa väittämien kohdalla samanlaiset vastausvaihtoehdot kuin muissakin patteristoissa, joiden arvot on kuvailtu kohdassa 6.2. Strukturoitujen kysymysten lisäksi vastaajilta haluttiin saada tietoa avoimen kysymyksen kautta siitä, miten muutos on vaikuttanut omaan oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen työtehtävissä, jota käsitellään sisällönanalyysin avulla osiossa 6.6.3. Väittämiä tarkastellaan samaan tapaan kuin muissakin patteristoissa ensin keskiarvon, mediaanin ja keskihajonnan osalta (taulukko 12) ja sen jälkeen tarkemmin välimatka-asteikon kautta (kuvio 15). Lopuksi tarkastellaan Kruskal-Wallisin-testin avulla onko osaamisalueella vaikutusta osaamiseen ja oppimiseen mittaavien väittämien suhtautumiseen.

Tässäkään kysymyspatteristosta ei nouse esiin ääripääarvoja, mutta selkeästi yhdessä oppimista mittaavat väittämät saavat matalampia arvoja. *Kaikkien patteristojen matalimman arvon (1,88) saa väittämä "Organisaatioalueiden välinen yhdessä oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi" ja matalan arvon (2) saa myös sisäistä oppimista mittaava väittämä "Organisaatioalueiden sisäinen oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi".* Nämä vastaukset kertovat siitä, että vastaajien mielestä yhdessä oppiminen niin sisäisesti kuin tiimienkään välillä ei ole kasvanut, vaikka se oli yksi organisaatiomuutoksen keskeisimmistä tavoitteista ja joka on myös matriisiorganisaatiomallin yksi keskeisimmistä toimivuuden edellytyksistä. Väittämien mediaanit eivät ole kovinkaan lähellä keskiarvoja, ja myös keskihajontaa ilmenee eli väittämien kohdalla vastaukset painottuvat vasemmalla, mutta ovat silti jakautuneet vastaajien kesken. Väittämien ”Olen Poliisiammattikorkeakoulussa saanut riittävästi koulutusta ja tukea työtehtävieni muuttuessa” sekä ”Olen oppinut uusia työssä tarvittavia taitoja organisaatiomuutoksen vuoksi” kohdalla keskiarvot eivät vielä kerro paljoa vastaajien mielipiteistä, koska arvot osuvat lähelle laskennallista keskiarvoa. Mediaanit ovat näiden kahden väittämän kohdalla täsmälleen keskimmäisen havainnon kohdalla eli vastaukset eivät painotu kummallekaan puolelle selkeästi. (taulukko 12.) Väittämiä tarkastellaan tarkemmin välimatka-asteikon avulla (kuvio 15).

TAULUKKO 12. Osaamisen ja oppiminen muutoksessa väittämien keskeiset tulokset.

Kysymys	N	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
15. Olen Poliisiammattikorkeakoulussa saanut riittävästi koulutusta ja tukea työtehtävieni muuttuessa	51	3,06	3	1,12
16. Olen oppinut uusia työssä tarvittavia taitoja organisaatiomuutoksen vuoksi	51	2,67	3	1,14
17. Osaamisalueiden sisäinen yhdessä oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi	51	2	2	1,04
18. Osaamisalueiden välinen yhdessä oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi	51	1,88	2	1,01

Kuviosta 15 näkyy selkeämmin vastauksien jakautuminen. Kahden ensimmäisen väittämän, jotka mittaavat koulutusta sekä uusia opittuja taitoja muutoksessa, vastaukset ovat jakautuneet ja eniten vastauksia molempien väittämien kohdalla on kerännyt vaihtoehto "Ei samaa eikä eri mieltä". Muut vastaukset ovat jakautuneet tasaisesti niin, että asiasta ollaan joko samaa mieltä tai eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että vastaajissa on kaksi koulukuntaa koulutukseen ja uuden oppimiseen suhtautumisessa eli ne jotka ovat sitä mieltä, että ovat saaneet tarpeeksi koulutusta ja oppineet uutta, ja ne jotka eivät ole tästä samaa mieltä. *Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä yhdessä oppimiseen*, koska jopa 43 % oli täysin eri mieltä ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 67 % vastaajista väittämän "Osaamisalueiden sisäinen yhdessä oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi" kanssa. *Vastaajat eivät myöskään olleet tyytyväisiä osaamisalueiden väliseen yhdessä oppimiseen*, koska pelkästään täysin eri mieltä vastaajista oli 47 % ja täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä jopa 72 % vastaajista. Koko tutkimuksen mitkään muut väittämät eivät ole saaneet yhtä paljon vastauksia, jossa näin monen vastaajan osalta asiasta oltaisiin täysin eri mieltä. Nämä vastaukset kertovat siitä, että vastaajien mielestä organisaatiomuutos ei ole lisännyt yhdessä oppimista sisäisesti eri osaamisalueissa, mutta ei myöskään osaamisalueiden välillä. Aineiston sisällönanalyysillä käsitellään avoimien vastausten tuloksia ja etsitään vastauksia siihen miksi sisäinen ja eri osaamisalueiden välinen yhteistyö ei toimi vastaajien haluamalla tavalla kohdassa 6.6.



KUVIO 15. Organisaatiomuutoksen osaamista ja oppimista koskevat väittämät kuvattuna välimatka-asteikolla. (N=51)

Kaikki neljä väittämää analysoitiin Kruskal-Wallis testillä ja pyrittiin selvittämään, onko tehtäväkuvalla eli tehtäväalueilla eroa suhtautumisessa koulutukseen, uuden oppimiseen sekä osaamisalueiden sisäiseen ja yhdessä oppimiseen muutoksen perusteella. Riippumattomana muuttajan käytettiin tässä patteristossa ainoastaan tehtäväkuvaa, koska se oli tämän patteriston kannalta olennaisin tutkittava muuttaja suhteessa väittämiin. Kruskal-Wallis testin tuloksena tehtäväkuvalla ei löydetty olevan tilastollisia eroavaisuuksia suhteessa osaamisen ja oppimiseen patteriston väittämiin. Ryhmittelevän muuttujan eli tehtävän kuvan ja kaikkien väittämien välillä P-arvot olivat suurempia kuin 0,05, joka näkyy alla olevassa taulukossa (taulukko 13). Tämä tarkoittaa sitä, että eri osaamisalueilla työskentelevien mielipiteissä osaamista ja oppimista kohtaan ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa. Tämän testin avulla pyrittiin selvittämään se, että olisiko

osaamisalueiden välillä eroja eli olisiko jossakin osaamisalueella mielipiteet poikkeavia kuin muilla osaamisalueilla, mutta testin tuloksena näin ei ollut. Väittämät on lyhennetty taulukossa 13 kirjaimella V ja taulukossa 12 olevan järjestysnumeron mukaan.

TAULUKKO 13. Pääasiallisen tehtäväkuvan ja osaamisen ja oppimisen väittämien Kruskal-Wallis testin tulokset.

Test Statistics ^{a,b}				
	V15	V16	V17	V18
Chi-Square	2,185	1,434	2,099	3,475
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,702	,838	,718	,482
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Pääasiallinen tehtäväalue				

6.5 Organisaatiomuutoksen yleisarvosana

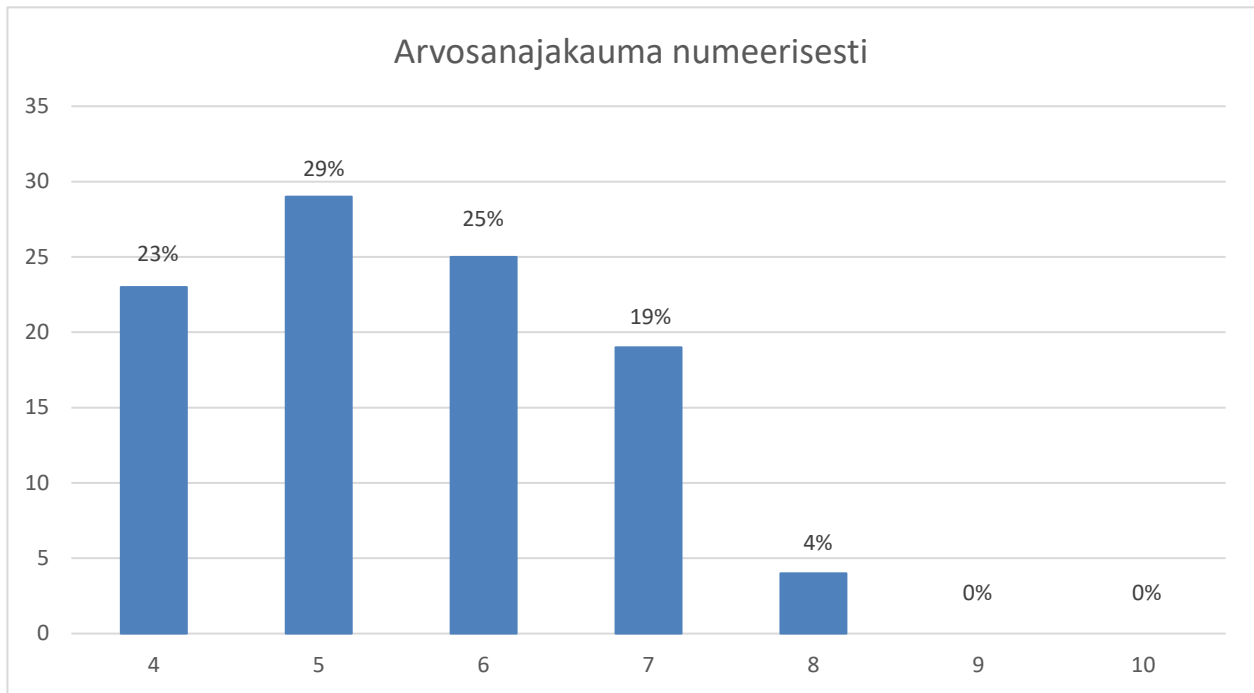
Kyselylomakkeen viimeisenä strukturoituna kysymyksenä vastaajia pyydettiin antamaan organisaatiomuutokselle kouluarvosana sillä perusteella, että organisaatiomuutoksesta oli kulunut kolme vuotta ja uusi organisaatorakenne oli tullut osaksi organisaation toimintaa. Arvosanalla 4 tarkoitetaan huonointa mahdollista arvosanaa ja arvosanalla 10 tarkoitetaan parhainta mahdollista arvosanaa. Vastauksista suurin osa painottui arvosanojen 4–7 välille. Vain kaksi henkilöä oli antanut muutokselle arvosanan 8, ja yksikään vastaajista ei ollut antanut arvosanoja 9 tai 10. (Taulukko 14.) Arvosanajakamaa tarkastellaan tarkemmin pylväskaavioiden avulla. (Kuvio 16 ja 17.)

TAULUKKO 14. Organisaatiomuutokselle annetut arvosanat.

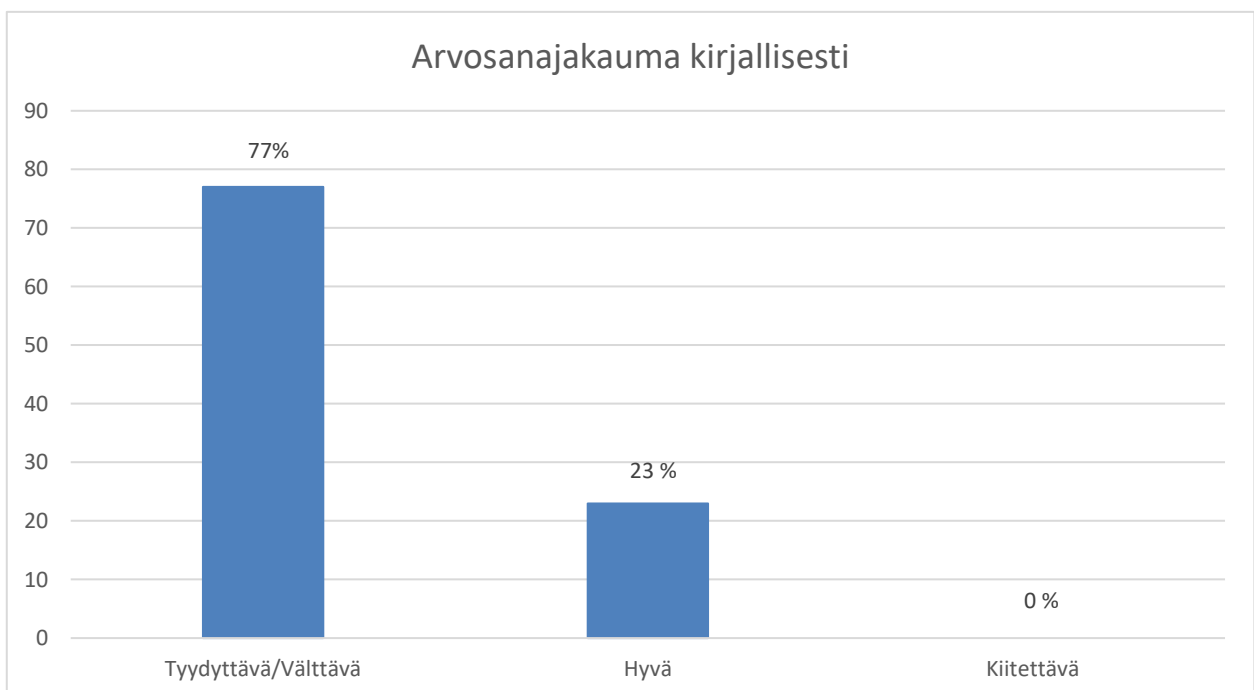
Arvosana	Prosenttiosuus	Vastaajien määrä N
10	0 %	0
9	0 %	0
8	4 %	2
7	19 %	10
6	25 %	13
5	29 %	15
4	23 %	12
Yhteensä	100%	52

Arvosanajakauman pylväsdiagrammista havaitaan, että suurin osa on antanut organisaatiomuutokselle koulusana-arvoasteikolla huonon arvosanan. Arvosana 4 on saanut 23 % vastauksista, arvosana 5 29 % vastauksista, arvosana 6 25 % vastauksista ja arvosanan 7 19% vastaajista. *Tämä tarkoittaa siis sitä, että arvosanan seitsemän tai huonomman on antanut 96 % vastaajista. Arvosanan kuusi tai huonomman on antanut 77 % vastaajista.* (kuvio 16.) Organisaatiomuutokselle annettujen arvosanojen perusteella vastaajien mielestä organisaatiomuutos ei ole onnistunut.

Arvosanat jaettiin vielä kolmeen ryhmään, jossa arvosanat 4-6 tarkoittivat "Tyydyttävää/Välttävää", arvosanat 7-8 "Hyvää" sekä arvosanat 9-10 "Kiitettävää" selkeyttämään vastausten jakautumista. Kuviosta 14 pystytään näkemään vielä selkeämmin, kuinka vastaukset kallistuvat vahvasti huonoimpiin arvosanoihin jotka vastaavat tyydyttävää ja välttävää arvosanaa. Sisällönanalyysin avulla kohdassa 6.6 pyritään etsimään vastauksia siihen, miksi vastaajat ovat sitä mieltä, että organisaatiomuutos on epäonnistunut ja miksi he ovat antaneet organisaatiomuutokselle huonoja arvosanoja.



KUVIO 16. Organisaatiomuutokselle annettu arvosanajakauma numeerisesti. (N=52)



KUVIO 17. Organisaatiomuutokselle annettu arvosanajakauma kirjallisesti jaoteltuna. (N=52)

6.6 Avoimien kysymysten sisällönanalyysi

Avoimien kysymysten sisällönanalyysillä haluttiin löytää vastauksia kvantitatiivisesta analyysistä nousseiden asioiden tulkintaan. Kvantitatiivisen analyysin perusteella haluttiin erityisesti etsiä vastauksia kysymyksiin miksi vastaajat olivat sitä mieltä, että johtamistyötä ei ole organisoitu paremmin organisaatiomuutoksen jälkeen ja miksi muutoksen tuomaa organisaatorakennetta ei pidetä selkeämpänä kuin vanhaa rakennetta. Muutosjohtamisen tyytymättömyyteen ja osaamisalueiden yhdessä oppimisen epäonnistumiseen sekä huonoihin arvosanoihin haluttiin myös löytää syitä ja perusteluita sisällönanalyysin kautta. Aineisosta on nostettu esiin toistuvat teemat, jotka olivat kaikkien kysymysten kohdalla hyvin selkeästi ja johdonmukaisesti erotettavissa. Vastauksista esiin nousseet tärkeimmät teemat ja yksityiskohdat on tummennettu tekstistä tekstin selkeyttämiseksi. Yksittäisiä vastauksia jotka eivät vastanneet suoraan kysyttyihin kysymyksiin, tai jotka olivat liian henkilökohtaisia, jätettiin analyysin ulkopuolelle. Kohdassa 5.5 on kerrottu, miten avoimien kysymysten analyysi on tässä tutkimuksessa edennyt. Sitaatin perään on merkitty kirjan "H", joka kuvaa vastaajaa ja vastauksen järjestysnumeroa. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi tarkempia tietoja vastaajista ei merkitä sitaatteihin. Kuviossa 18 on esitelty vastausten yläkäsitteet, jotka nousivat sisällönanalyysissä esiin, joiden sisältöä avataan seuraavaksi tarkemmin edeten kysymys kerrallaan. Kuviossa 18 teemat on jaoteltu laatikoihin hahmottamisen selkeyttämiseksi, ja päätulokset ovat sinisellä pohjalla eroteltuina, ja päätuloksia tukevat teemat valkoisella pohjalla.



KUVIO 18. Sisällönanalyysin keskeisimmät pääteemat eli vastausten yläkäsitteet.

6.6.1 Muutoksen toteutumisen ja vaikutuksien seuraaminen

Muutoksen toteutumisen ja vaikutuksen seuraamisesta haluttiin kysyä vastaajilta suoraan erillisellä kysymyksellä, joten sitä ei oltu kysytty kysymyspatteristossa. Tämän avoimen kysymyksen kohdalla ei ollut tarvetta mennä sisällönanalyysissä kovin pitkälle, koska vastaukset olivat hyvin selkeät. Aineistosta nousi esiin se, että yli kolme neljäsosaa vastaajista olivat johdonmukaisesti sitä mieltä, että **muutosta ei ole seurattu** tai **he eivät ainakaan ole tietoisia siitä**, että sen toteutumista tai vaikutuksia olisi seurattu.

Tämä tutkimus taitaa olla omakohtaisesti ensimmäinen kerta kun kohtaan muutoksen seurantaan liittyviä asioita. (H16)

Ne, jotka vastasivat, että muutosta on seurattu, kertoivat, että **seuraamisen välineenä on käytetty henkilöstöbarometriä**. Aineistosta nousi esiin myös se, että organisaatioon on tulossa **kohdennettu työpaikkaselvitys**, jonka toivottiin tuovan selkeämmin näkyviin organisaatiomuutoksen negatiiviset vaikutukset.

Ainoastaan henkilöstöbarometri on järjestetty. (H4)

En tiedä sitä miten on seurattu, mutta kohdennettu työpaikkaselvitys on sen lopputulosta. (H5)

6.6.2 Johtaminen ja esimiestyö muutosta ennen ja sen jälkeen

Johtamista ja esimiestyötä koskevassa kysymyksessä haluttiin etsiä vastauksia siihen, että miksi muutosjohtamiseen ei olla tyytyväisiä sekä tukeeko vastaukset kvantitatiivisen analyysin tuloksia siitä, että syy tyytymättömyyteen ei löydy lähiesimiesten toiminnasta. Johtamista ja esimiestyötä koskevassa avoimessa kysymyksessä nousi esiin analyysin perusteella kolme selkeää pääkohtaa: **tyytyväisyys lähiesimieheen, sekavat tehtäväalueet ja vastuut sekä liian suuri alaisten määrä**.

Vastaajat arvioivat yleisesti organisaatorakennetta ja johtamista negatiivisesti, mutta monet vastaajat siitä huolimatta kehuivat omaa lähiesimiestään ja esimiehen toimintaa. Sisällönanalyysi tuki jo aikaisemmin kvantitatiivisen analyysin tulosta siitä, että **esimiehen toimintaan ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä**.

Nykyinen esimies soveltuu esimiestehtäviin ja osaa ihmisten johtamisen. (H1)

Ovi hänen toimistoonsa on aina auki eikä hänellä ole suosikkeja, vaan hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti. (H22)

Lähiesimiesten johtamisen osaamista ja ammattitaitoa ei kritisoitu, mutta aineistosta nousi vahvasti esiin se, että jokaisella osaamisalueella on ongelmia sen kanssa, **että työntekijät eivät tiedä kuka on vastuussa mistäkin** ja työntekijöiden aikaa kuluu tästä kumpuavien epäselvyyksien selvittämisessä. Vastaajat kokivat, että johtaminen on muuttunut epäselväksi, koska ei ole selvää kuka on vastuullinen esimies ja organisaatiossa on syntynyt jopa "varajohtamista" eli henkilöt joilla ei ole esimiesasemaa, ovat johtaneet asioita jossain tilanteissa. Esimiestyön ja vastuiden jakamista pidettiin siis epäselvänä, hankalampana ja työläämpänä kuin ennen. Tämä selittää sitä miksi muutosjohtamiseen ei olla tyytyväisiä, ja miksi vastaajat ovat vastanneet, että organisaatorakennetta ei koeta selkeämmäksi kuin ennen.

Johtaminen muuttui epäselväksi. Henkilöiden ja asioiden johtaminen ei ole toistaiseksi selkeytynyt. Resursseja haaskaantuu epäselvyyksien vattvomisessa. (H17)

Ennen muutosta useita asioita hoiti yksi ihminen ja viiveet asioiden hoitamisessa olivat pieniä. Nyt kaikki on jaettu ympäriinsä ja kaikki on varsin sekavaa ja viiveet pitkiä. (H30)

Uuden organisaatorakenteen mukana vähennettiin esimiesten määrää, ja vastaajat kokivat, että **esimiehillä on nykyään aivan liikaa alaisia**, ja esimiesten aika ei riitä päivittäiseen johtamiseen. Esimiesten työkuormaa pidettiin liian suurena ja esimiehen olisi toivottu olevan lähempänä alaistaan.

Nyt lähiesimies on kauempana ja heillä on liian paljon alaisia, jolloin heidän työtehtävänsä ja -määränsä ovat kohtuuttoman suuria. (H41)

Lähes 50 alaista on liian suuri määrä esimiehelle, jos ajatellaan, että hän pitää kaikkia lankoja käsissään. (H11)

6.6.3 Muutoksen vaikutus omaan oppimiseen ja osaamiseen kehittymiseen

Muutoksen yhtenä päätavoitteena oli vuorovaikutuksen parantaminen niin sisäisesti osaamisalueiden sisällä kuin myös osaamisalueiden välillä. Kvantitatiivisen analyysin perusteella tässä oli epäonnistuttu. Sisällönanalyysin kautta haluttiin löytää vastauksia siihen miksi yhteistyö ei toimi. Muutoksen vaikutuksesta omaan oppimiseen ja osaamiseen nousi analyysissa esiin **yhteistyön toimimattomuus, toive saada lisää aikaa oman osaamisen kehittämiseen sekä koulutus organisaatiomuutoksesta riippumattomissa asioissa.**

Yhteistyö eri osaamisalueilla ja niiden välillä ei vastaajien mielestä toiminut. Syynä osaamisalueiden yhteistyön toimimattomuuteen pidettiin jo aikaisemmin johtamisen analyysissa esiin tullutta työtehtävien ja vastuualueiden sekavuutta.

Osaamisalueiden välillä on nykyään enemmän kuilua kuin aikaisemmin. (H1)

Harmit ovat kyllä lisääntyneet, kun eri osaamisalueet eivät ole tehneet riittävästi yhteistyötä. (H18)

Vastaajien mielestä hallinnolliset asiat ja asioiden sekavuus vievät liikaa aikaa, ja työt myös jakautuvat epätasaisesti eri ihmisten välillä. **Johtamisjärjestelmissä vastaan tulleet epäselvyydet ja niiden selvittelyyn mennyt aika vei vastaajien mielestä aikaa omalta osaamisen kehittämiseltä.**

Mikäli haluan kehittää itseäni, joudun tekemään sen vapaa-ajalla. (H49)

Hallinnollisten asioiden hoitamiseen ja sen uusiin sisältöihin paneutuminen ja niiden oppiminen vie aivan liikaa aikaa. (H5)

Oppimista käsiteltävät vastaukset jäivät vähäisiksi kahden ensimmäisen teeman noustessa selkeämmin esiin, mutta vastaajat jotka kommentoivat oppimista olivat sitä mieltä, että **muutos ei itsessään aiheuttanut uuden oppimista, mutta tehtäväalueiden sekavuus puolestaan on lisännyt oppimisen tarvetta** tehtäväalueiden laajentuessa. Oppimista kommentoivat vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että he olivat saaneet **organisaatiomuutoksesta riippumattomissa asioissa koulutusta.**

Asiantuntijuusalueeseeni olen saanut koulutusta - tukea en niinkään, mutta hallinnollisiin järjestelmiin - ei ole saanut riittävästi koulutusta. (H3)

6.6.3 Muutoksesta yleisesti

Kyselyn lopuksi vastaajilla annettiin mahdollisuus vapaasti kertoa, jos he halusivat kertoa tai sanoa vielä jotakin organisaatiomuutoksen liittyen. Moni vastaaja antoi muutokselle huonon arvosanan, johon erityisesti etsittiin vastauksia yleisen avoimen kysymyksen kautta. Esiin nousi tässäkin osiossa jo kaikissa muissakin osioissa esiin noussut **vastuualueiden epäselvyys**. Tämän lisäksi esiin nousi kaksi muuta teemaa, jotka olivat **muutosjohtamisen ja muutoksen suunnittelun näkymättömyys** sekä **matriisiorganisaation sopimattomuus** Poliisiammattikorkeakoulun tyyppiseen organisaatioon.

Vastuualueiden epäselvyyttä käsiteltiin jo aikaisemmin, joten sitä ei käsitellä tässä uudestaan. **Muutosjohtamisen ja muutoksen suunnittelun puuttuminen** näkyi vastaajien mielipiteissä. Useat vastaajat pitivät muutosta epäonnistuneena, ja kokivat että muutos on edelleen kesken ja sitä olisi pitänyt johtaa alusta alkaen loppuun saakka.

Muutosjohtamista en ole huomannut laisinkaan. (H37)

Organisaatiomuutos on epäonnistunut useammasta näkökulmasta. (H2)

Vastaajat pitivät vanhaa linjaorganisaatiomallin organisaatorakennetta sopivampana Poliisiammattikorkeakoulun toimintaan. **Matriisiorganisaatiota pidettiin huonoa korvaavana vaihtoehtona linjaorganisaatiolle**. Nämä vastaukset selittävät osaltaan sitä, miksi organisaatiomuutokselle on annettu niin huonoja arvosanoja.

Matriisiorganisaatio -muoto ei ole sovelias poliisiorganisaation erillisyyksikölle. (H18)

Tämä organisaatio on todella kankea ja toimimaton. (H34)

Seuraavaksi teorian ja tulosten pohdinnassa kootaan yhteen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin tulokset teoriaan peilaten.

6.7 Tulosten yhteenveto teorian näkökulmasta

Tässä kappaleessa tarkastellaan kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tuloksia tehden niistä yhteenvetoa ja samalla peilaten tuloksia teoriaan. Tulosten teoriaan suhteuttaminen tehdään vasta tässä kappaleessa, koska teoria yhdistetään molempien tutkimusmenetelmien yhteistuloksiin. Tulokset on raportoitu niin, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin mahdollisimman selkeästi, joten sen vuoksi tulosten raportointi etenee tutkimuskysymysten perusteella luodun kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Määrällisen sekä laadullisen analyysien tulokset kulkivat käsi kädessä, ja molempia menetelmiä käyttäen saatiin selkeämpi kokonaiskuva vastaajien mielipiteistä. Molempien tutkimusmenetelmien käyttö on täydentänyt tuloksia, joita ei olisi pystytty käsittelemään niin laajasti, jos olisi käytetty vain toista tutkimusmenetelmää.

Poliisiammattikorkeakoulussa tapahtunut muutos voidaan tutkimuksen tulosten ja tässä tutkimuksessa käsitellyn organisaatiotyyppiteorian perusteella määritellä radikaaliksi pitkänaikavälin suunnitelluksi sisältä lähteväksi muutokseksi, joka kohdistuu koko organisaation toimintaan. (Tienari & Meriläinen 2009, 157–158; Stenvall & Virtanen 2007, 24–25; Burke 2011, 74–79.) Tällainen muutostyyppi vaatii Stenvallin ja Virtasen (2007, 24) mukaan erityisesti muutoksen hallinnasta sekä muutosprojektin ohjauksesta huolehtimista, jonka vuoksi Poliisiammattikorkeakoulun muutosprosessia tarkastellaan kokonaisuutena teorian näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan tulosten yhteenvetoa suoraan tutkimuskysymysten perusteella teoriaan yhdistettynä.

Muutosprosessin toteutumista tarkastellaan Whelan-Berryn ja Somervillen (2010, 178–179) ja Kotterin (1996, 19–20) määrittelevien onnistuneen muutosprosessin vaiheiden kautta. Molempien suuntausten vaiheista tarkastellaan tutkittavan muutosprosessin kannalta olennaisia sekä merkittäviä vaiheita. Ensimmäinen vaihe Kotterin (1996) määrittämässä muutosprosessissa on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, jonka kaupallinen näkökulma ei sinänsä sovi julkisen organisaation toiminnan tarkasteluun, mutta tämän vaiheen tarkoituksena on kuitenkin saada henkilöstö kokemaan muutoksen välttämättömäksi. Tässä muutosprosessin vaiheessa ei ole tämän tutkimusten tulosten perusteella onnistuttu, koska monet vastaajat eivät kokeneet muutosta tarpeelliseksi vaan kokivat, että muutos hankaloitti nykyisiä työtehtäviä tehden organisaatorakenteesta entisestä sekavamman. Muutoksesta on jo kolme vuotta aikaa, joten muutokseen suhtautumista on vaikeaa enää tulkita Haverin ja Majosen (2000, 28) määrittelemäksi muutosvastarinnaksi, joka tarkoittaa henkilöstön vastustusta muutosta kohtaan, mikä yleensä

ilmenee muutoksen alkuvaiheissa. Tulosten perusteella vastaajat ovat jämähtäneet Arikosken ja Sallisen (2007, 68–70) yksilön muutosprosessissa alkuvaiheeseen ja vastaajat eivät ole tulosten perusteella saavuttaneet uuden oppimisen vaihetta tai Erämetsän (2003, 98) määrittelemää muutoshaluisuutta, jossa tulisi sisäistää se, että vanhasta luopuminen on ollut tarpeellista.

Muutosprosessilta vaaditaan Kotterin (1996, 45–51) sekä Whelan-Berryn ja Somerivillen (2010, 178–179) mukaan ohjaavan tiimin perustamista sekä selkeän vision luomista. Poliisiammattikorkeakoulussa muutosprosessia varten oli muodostettu oma organisaatiotyöryhmä. Materiaalia organisaatiomuutoksesta ei kuitenkaan ollut saatavilla muuta kuin työryhmän loppuraportti, joten on hankalaa arvioida, miten muutosta on suunniteltu, toteutettu tai juurrutettu organisaation toimintaan. Materiaalin vähäisen saatavuuden ja vastaajien antaman huonon yleisarvosanan vuoksi on syytä nostaa esiin se, että onko muutos suunniteltu ja toteutettu sen vaatimalla tavalla. Poliisiammattikorkeakoulun toimintakäsikirjassa (Polamk 2015) kuitenkin todetaan, että prosessien suorituskykyä arvioidaan jatkuvasti erilaisten arviointimenettelyjen osalta, joita ovat esimerkiksi henkilöstöbarometri sekä sisäisten palveluiden kysely. Toimintakäsikirjassa on myös selkeästi kuvattu uusi organisaatorakenne ja sen prosessit, mutta siitä ei selviä se, miten tämän muutoksen kohdalla on toimittu tai miten sitä on seurattu. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutosta ei ole seurattu tai siitä ei ainakaan olla tietoisia. Matriisiorganisaatioon siirtyminen toisesta organisaatorakenteesta vaatii aina tarkkaa harkintaa ja suunnittelutyötä (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 37).

Muutosprosessin lopuksi henkilöstön tulisi hyväksyä ja omaksua muutos, jonka jälkeen muutosta tulisi pitää yllä ja sen jälkeen vakiinnuttaa organisaatiokulttuuriin ja se käytänteisiin. (Kotter 1996, 154–155; Whelan-Berry 2010, 178–179.) Tuloksia tarkastellessa näyttää siltä, että organisaatiomuutosta kyselyyn vastaajat eivät ole hyväksyneet ja omaksuneet muutosta, koska vastaajat suhtautuivat muutokseen ja sen aiheuttamiin ilmiöihin negatiivisesti. Työntekijöiden pitäisi Kotterin (1996) muutosteorian perusteella huomata myös johtamisen avulla, että uudet toimintatavat ovat parempia kuin vanhat. Vastaajien mielipiteiden perusteella esimiehillä oleva liiallinen alaisten määrä ja usean henkilön sekavat tehtäväalueet eivät vaikuta toimintatavoilta, jotka vastaajat voisivat kokea paremmiksi kuin ennen. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat siitä, että muutoksen seuraaminen ei ole näkynyt vastaajille ja siitä, että organisaatiomuutoksen juurruttaminen on jäänyt kesken. Muutoksen toteutumisen onnistumisen arvioiminen on myös tärkeä osa muutosprosessia kuten Hyppänen (2007, 226) toteaa. Muutoksen toteuttamisesta on jo yli kolme vuotta aikaa ja vastaajien mukaan muutosta ei ole itsessään arvioitu ollenkaan tämän

kyselyn lisäksi, jos henkilöstöbarometria ei oteta huomioon. Organisaatiotyöryhmän loppuraportissa ei esimerkiksi ilmene mihin ehdotetuista organisaatiomalleista on lopulta päädytty, mutta se on myöhemmin raportoitu toimintakäsikirjaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli *"Miten henkilöstö on kokenut muutoksen ja onko muutoksen suhtautumisessa eroja ryhmien välillä?"*. Molemmissa analyyseissä korostui se, että organisaatorakennetta ei pidetty selkeänä ja matriisiorganisaatiota ei pidetty vastaajien mielestä soveltuvana mallina Poliisiammattikorkeakoululle. Kokonaisuutena suurimman osan vastaajien mielestä organisaatiomuutos nähtiin epäonnistuneena. Organisaatorakenteen toimimattomuutta perusteltiin sillä, että tehtäväalueet sekä vastuut eivät olleet selkeitä ja aikaa kului byrokraattisten asioiden hoitamiseen, joka oli esimerkiksi pois ajasta jonka olisi voinut käyttää oman osaamisen kehittämiseen. Matriisiorganisaatiolle tyypillisiä ovat moninkertaiset raportointikanavat, ja kuten jo aikaisemmin matriisiorganisaatiota koskevassa teoriassa todettiin niin, että matriisiorganisaation malli on nimenomaan saanut kritiikkiä siitä, että työnjako saattaa olla epäselvää. Matriisiorganisaation elinehtona ovat toimiva tiimityö sekä tiedonkulku, ja jos nämä eivät toimi niin, silloin päädytään siihen, että ei tiedetä mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla. (Honkanen 2006, 143–144; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 32–37.) Poliisiammattikorkeakoulussa näyttää tapahtuneen juurikin näin vastaajien mielipiteiden perusteella.

Muutoksen suhtautumisessa ei löytynyt merkittäviä eroja eri ryhmien välillä kuin yhden koko tutkimuksen väittämän kohdalla eli muutoksen positiiviset tai negatiiviset sekä muutokseen suhtautuminen ei pääsääntöisesti ollut riippuvaista siitä millä osastolla vastaaja työskenteli, kuinka monta vuotta hän oli työskennellyt Poliisiammattikorkeakoulussa, oliko työnkuva muuttunut muutoksessa tai oliko esimies vaihtunut muutoksessa. Tätä puoltaa tulos myös siitä, että nimenomaan muutosjohtamiseen yleisesti oltiin tyytymättömiä eikä ongelmat nousseet esiin minkään tietyn taustatekijän vuoksi.

Toinen tutkimuskysymys oli *"Miten henkilöstö on kokenut muutosjohtamisen sekä lähiesimiestyön muutoksessa?"*. Muutosjohtamiseen yleisesti Poliisiammattikorkeakoulussa oltiin vastaajien keskuudessa tyytymättömiä, ja vastaajien mielestä muutosjohtaminen ei ollut näkynyt organisaatiomuutoksessa. Muutosjohtamisen tulisi aina sisältää muutoksen hallitsemista ja ohjaamista, joka ei kuitenkaan ole yksinkertaista tai helppoa suorittaa. Muutosjohtajan tulisi seurata koko ajan muutoksen toteutumista, ja onnistunut muutos vaatii myös organisaation sisällä yhteistä näkemystä. (Juuti & Virtanen 2009, 155–157; Sydänmaalakka 2004, 72–73.)

Muutosjohtamiseen tyytymättömyyttä selittää se, että tulosten perusteella yhteistä näkemystä matriisiorganisaation siirtymisestä ei nähty, ja Kotterin (1996) muutosprosessin ensimmäistä vaihetta muutoksen tarpeellisuudesta ei ole onnistuttu toteuttamaan vastaajien keskuudessa.

Omaan lähiesimieheen ja lähiesimiehen toimintaan oltiin puolestaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, vaikka koettiin, että esimiehellä oli liikaa alaisia. Muutosjohtajan tulisi olla Stenvallin ja Virtasen (2007, 105–106) mukaan esimerkillinen yleisjohtaja, joka tarttuu nopeasti ongelmiin, huolehtii henkilöstön osaamisesta muutosprosessissa, ja joka on läsnä henkilöstölle vuorovaikutuksena kautta. Tämä voi tosin matriisiorganisaatiossa olla ongelmallista, koska esimiesten johtaja-asema on epämääräisempi. (Järvinen 2005, 33.) Lähiesimiehen toimintaa ei tuloksissa kritisoitu vaan lähiesimiehiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä niin ihmisten kuin asioiden johtamisessa. Tulosten perusteella on vaikea arvioida sitä, että miten lähiesimiehet ovat esimerkiksi onnistuneet Pirisen (2014, 61) määrittelevien esimiehen perustehtävien eli tavoitteen, läsnäolon, innostuksen sekä toteutuksen toteutumisessa, koska vastaajien kriittisyys muutosjohtamista kohtaan liittyi koko organisaatioon ja muutoksen käynnisteisiin tahoihin. Tulokset eivät kerro olisiko lähiesimiehen toiminnalla voitu muuttaa jotain tällä hetkellä vallitsevista negatiivisista muutoksen aiheuttamista asioista, esimerkiksi tuomalla lisää transformationaalisen johtamisen piirteitä mukaan muutosjohtamiseen. Lähiesimiehillä koettiin olevan myös liikaa alaisia, joten on mahdollista, että lähiesimiehille ei ole ollut myöskään mahdollisuutta toteuttaa näitä muutosjohtajan tehtäviä jotka olisivat voineet edesauttaa organisaatiomuutoksen onnistumista. Honkanen (2006, 135) kuitenkin toteaa, että organisaatiotiede ei ole pystynyt määrittelemään sopivaa alaisten määrää, mutta usein organisaatioissa joissa hierarkioita madalletaan alaismäärä saattaa kasvaa liian suureksi.

Kolmas tutkimuskysymys oli *"Ovatko yhteistyö, osaaminen sekä vuorovaikutus osastojen sisällä ja osastojen välillä parantuneet muutoksen jälkeen?"*. Toimivassa organisaatiokulttuurissa Kuuselan (2015, 15) mukaan pitäisi muutostilanteissa ymmärtää eri osastojen tilanteet ja tehdä yhteistyötä yhdessä kaikkien sisäisten toimijoiden kanssa kohti muutoksen päämäärää ja samat asiat pitäisi nähdä tärkeinä eri osastojen välillä. Tulosten perusteella yhteistyö eri osa-alueiden välillä ei ollut parantunut vaan tulosten perusteella se oli huonontunut entisestään, vaikka vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen oli yksi koko muutoksen päätavoitteista. Tulosten perusteella vuorovaikutukseen on vaikuttanut sekavat tehtäväalueet ja niiden selvittelyyn kuluva aika. Tulokset kertovat myös siitä, että organisaatiokulttuuria ei välttämättä ole otettu huomioon muutosta suunnitellessa tarpeeksi ja ei ole pohdittu sitä, miten yhteistyötä voisi käytännössä

parantaa ja parantuuko se vain madaltamalla organisaation hierarkiaa. Kuten jo aikaisemmin todettiin, matriisiorganisaatio vaatii tiimityötä onnistuakseen. Organisaatiomuutos on myös voinut koskettaa Scheinin (2004, 25–36) määrittelemiä organisaation perusolettamuksia joita on kaikista vaikeinta muuttaa, ja jotka ulottuvat syvälle organisaation arvoihin ja historiaan.

Muutoksen kautta Poliisiammattikorkeakoulua haluttiin viedä enemmän oppivan organisaation suuntaan, ja Sengen (1990, 193–232) mukaan oppimiskykyisessä organisaatiossa työntekijällä pitäisi olla halua kehittyä ja työntekijän pitäisi pystyä avoimeen dialogiin sekä jakaa yhteinen päämäärä muiden työntekijän kanssa. Sengen (1990, 351–441) mukaan tiimioppiminen on tärkeää ja työntekijöiden pitäisi pystyä myös systeemiajatteluun. Tulosten mukaan tiimioppiminen ei ole mennyt haluttuun suuntaan tiimien sisällä eikä tiimien kesken, joka voi myös osaltaan johtua sekavista tehtäväalueista ja siitä, että halua kehittyä ja yhteistä päämäärää voi olla vaikea toteuttaa, jos itsensä kehittämiseen ei ole aikaa eivätkä päämäärät ole selkeitä. Vastaajat näkevät kuitenkin organisaation kokonaisuutena ja pystyvät systeemiajatteluun, koska moni vastaaja osaa kertoa sen miksi organisaatiomuutos on tuonut ongelmia ja mitkä ovat sen syyt. Tämän systeemiajattelun kautta voisi siis hyvinkin olla mahdollista tuoda esiin koko organisaatiota parempaan suuntaan vievät tarvittavat muutokset. Johtopäätökset osiossa viedään tässä esitelty tulosten kokoamisen ja teorian käsittelyn pohdinnassa pidemmälle ja käsitellään sitä, missä määrin nämä tulokset ovat yleistettävissä ja millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tämä tutkimus on luonut.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Poliisiammattikorkeakoulussa tapahtunutta organisaatiomuutosta ja arvioida sitä olivatko organisaatiomuutokselle asetetut tavoitteet toteutuneet sekä miten henkilöstö arvioi organisaatiomuutoksen onnistumista ja sen johtamista. Kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten kautta on pyritty kartoittamaan pääteemojen avulla yleisesti henkilöstön mielipiteitä organisaatiomuutoksen merkitykseen, johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamiseen ja oppimiseen sekä yleisesti koko organisaatiomuutoksen onnistumiseen liittyen. Taustamuuttujien avulla on puolestaan kartoitettu sitä, onko eri tehtäväalueiden, työskentelyvuosien, työnkuvan muuttumisen sekä esimiehen vaihtumisen perusteella ryhmien välillä ollut tilastollisesti merkittäviä eroja suhtautumisessa edellä mainittuihin osa-alueisiin. Kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten lisäksi vastaajille oli esitetty avoin kysymys jokaiseen pääteemaan liittyen sekä lopuksi vastaajille oli annettu mahdollisuus kertoa vapaasti mielipiteensä organisaatiomuutoksesta suoraan kysymättä vastaajilta jostakin tietystä asiasta tai osa-alueesta. Sisällönanalyysi avoimille kysymyksille antoi mahdollisuuden avata strukturoiduissa kysymyksissä esiin tulleita asioita sekä sisällönanalyysin avulla pystyttiin kartoittamaan sitä, että mitkä asiat ovat vastaajien mielipiteiden taustalla.

Molempien analyysien keskeisimmät tulokset olivat, että muutosjohtamiseen ei oltu tyytyväisiä, uutta organisaatorakennetta ei pidetty vastaajien mielestä selkeänä, eikä organisaatiomuutoksen katsottu vievän organisaatiota parempaan suuntaan. Vastaajien mukaan organisaatiomuutosta ei oltu seurattu tai he eivät ainakaan olleet siitä tietoisia. Kaikkein eniten tuloksissa esiin noussut asia oli se, että vastaajien mukaan henkilöstö koki vastualueet epäselviksi. Vastaajien mukaan tästä johtuvaan asioiden selvittämiseen kului liikaa aikaa ja esimiehillä koettiin olevan liian paljon alaisia. Matriisiorganisaatiomallia pidettiin huonona vaihtoehtona entisen linjaorganisaation korvaajana. Muutosjohtamiseen organisaatiossa yleisesti oltiin pettynyttä, mutta kuitenkin oman esimiehen toimintaa pidettiin pääsääntöisesti hyvänä organisaatiomuutoksesta huolimatta. Vuorovaikutus ei myöskään ollut lisääntynyt eri osaamisalueiden sisällä eikä välillä. Yleisarvosana

organisaatiomuutokselle oli erittäin huono ja lähes kaikki vastaajat pitivät muutosta epäonnistuneena. Organisaatiomuutoksen tuloksia tarkasteltiin edellisessä kappaleessa myös teorian näkökulmasta, jossa arvioitiin tutkimuksen tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta organisaatiomuutoksen toteuttamista ei voitu myöskään pitää vastaajien antamien tulosten perusteella onnistuneena, koska ei voitu esimerkiksi osoittaa, että muutosprosessille tarpeellisia vaiheita olisi toteutettu. Organisaatiomuutos on kuitenkin niin kompleksinen prosessi, että sen onnistumisen arviointiin ja muutosprosessin toteutumiseen ei voida pelkästään nojata teorian näkökulmasta. (Burke 2011, 28.)

Poliisin organisaatioita, niiden muutoksia ja organisaatiomuutoksia yleisesti on tutkittu suhteellisen paljon Suomessa. Poliisiorganisaatioiden organisaatiomuutoksia on tutkinut esimerkiksi Kangas (2010), jossa organisaatiomuutosta tutkittiin muutosjohtamisen prosessin näkökulmasta, jonka lopputuloksena muutosjohtamista arvioitiin onnistuneeksi, mutta sitä mitattiin vain esimiesten ja prosessin näkökulmasta. Nyholm (2008, 63–68) pohtiikin väitöskirjassaan sitä, että tutkimuksia organisaatiomuutoksista henkilöstön näkökulmasta on tehty ylipäätään hyvin vähän ja tavallisesti niitä tutkitaan johdon näkökulmasta kuten Kangaskin (2010) on tehnyt. Hyvinvoinnin näkökulmasta poliisiorganisaatioiden organisaatiomuutoksia ovat tutkineet esimerkiksi Lehti (2010) ja Vuorenmaa (2013), jotka ovat saaneet tutkimuksissaan saman tyyppisiä tuloksia kuin tässä tutkimuksessa on saatu. Lehden (2010) pro graduissa ilmenee, että taustamuuttujien avulla eroavaisuuksia ei löytynyt suhtautumisessa muutokseen, mutta vastaajat kokivat muutoksen vaikuttaneen negatiivisesti hyvinvointiinsa ja että henkilöstö ei päässyt tarpeeksi vaikuttamaan muutokseen. Vuorenmaan (2013) tutkimuksessa puolestaan nouse esiin myös sama töiden jakamiseen ja organisointiin liittyvä ongelma kuin tässä tutkimuksessa.

Monet tutkijat ovat myös opinnäytetöissään tutkineet case- tutkimuksena organisaatiomuutoksia, mutta kovin montaa tutkimusta henkilöstön näkökulmasta toteutettuna ei pystytty löytämään. Henkilöstöä koskevissa organisaatiomuutostutkimuksissa on saatu samankaltaisia tuloksia organisaatiomuutoksille, ja varsinkin matriisiorganisaatioille, tyypillisistä ongelmista, jotka nousivat tässäkin tutkimuksessa esiin. Pääsääntöisesti muissa tutkimuksissa nousi kuitenkin enemmän positiivisia näkökulmia esiin. (vrt. Linnanmäki 2008; Koskimies 2010; Törmälehto 2016; Wallenius 2011.) Samankaltaiset ja jopa negatiivisemmat tulokset kuin muissa samankaltaisissa tutkimuksissa, varsinkin kun muutoksesta on jo kolme vuotta aikaa, nostavat esiin kysymyksen siitä, että onko organisaatio muutos ollut organisaatiolle tarpeellinen tai välttämätön. EU:n teettämän Eurofund 2012 tutkimuksen mukaan Suomi onkin yksi eniten

organisaatiomuutoksia tekevä maa Euroopassa, ja Varis (2012) on tullut väitöskirjassaan siihen tulokseen, että monet organisaatiomuutokset Suomessa ovat tarpeettomia ja monet toimintaympäristöt eivät tarvitse matriisiorganisaatiota toimiakseen tehokkaasti. Organisaatiomuutokselle pitäisi Variksen (2012) mukaan löytyä aina todellisia tarpeita, jotka ovat kartoitettu perusteellisten analyysien pohjalta.

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena ei ollut arvioida sitä, sopiiko matriisiorganisaatio Poliisiammattikorkeakoulun organisaatorakenteeksi, mutta monen vastaajan mielestä se oli taustatekijä, joka oli aiheuttanut tutkimuksessa esiin tulleet organisaatiomuutoksesta johtuvat ongelmat. Kuten jo aikaisemminkin tässä tutkimuksessa todettiin, lähtökohtaisesti matriisiorganisaatio sopii organisaatioihin jotka ovat dynaamisia, ketteriä ja joustavia. (Juuti 1989 221–222; Honkanen 2006, 143–144; Karlöf & Helin Lövingsson. 2006, 32–37.) Onko Poliisiammattikorkeakoulu tähän muottiin sopiva organisaatio tai voisiko se olla, jos muutosta olisi johdettu eri tavalla? Sopiiko matriisiorganisaatiomalli ylipäättään korkeakoulumaailmaan? Näihin kysymyksiin ei voida tämän tutkimuksen perusteella antaa varmoja vastauksia, mutta vastaajien mielipiteistä voidaan päätellä, että muutosjohtamiseen ei oltu tyytyväisiä, koska muutosjohtamisen tuloksena siirryttiin organisaatorakenteeseen, joka ei vastaajien mielestä palvellut työntekijöitä niin hyvin kuin vanha linjaorganisaatio.

Van de Ven ja Sun (2011, 59) toteavat, että organisaatiomuutosta arvioitaessa keskitytään usein muutosprosessin tarkkailuun, kun enemmän pitäisi tarkastella sitä, miten toteutettu muutos sopii organisaatioon yleisesti ja siellä työskenteleviin ihmisiin. Luomala (2008, 22) toteaa, että onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä on yhteisöllinen oppiminen ja henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Tämä saadaan aikaan sillä, että muutos perustellaan henkilöstölle, muutos toteutetaan jouhevasti ja muutoksesta saatuja hyötyjä voidaan selkeästi todentaa. Voitaisiinko myös Poliisiammattikorkeakoulussa tapahtunutta muutosta tarkastella tästä näkökulmasta? Miten muutos sopii Poliisiammattikorkeakoulussa työskentelevälle henkilöstölle? Matriisiorganisaation pitäisi kuitenkin sopia hyvin itseohjautuvaan asiantuntijaorganisaatioon, joten jatkotutkimuksena olisi mielekästä tutkia ovatko organisaatiomuutoksesta heijastuvat ongelmat organisaatorakenteen sopimattomuutta vai ovatko syyt muutosjohtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen liittyvissä asioissa.

Organisaatiomuutosta ja sen johdettua muutosprosessia on vaikea arvioida kokonaisvaltaisesti tämän tutkimuksen perusteella suhteessa vastaajien mielipiteisiin, koska materiaalia muutoksesta

ei ollut saatavilla. Tämä tutkimus ei siis kerro sitä, mitä toimenpiteitä muutoksen aikaansaamiseksi on tehty, miten tarkkaan sitä on suunniteltu ja miten muutosta on pyritty juurruttamaan nykyisiin toimintatapoihin. *Tästä päästään siihen, että tutkimuksen kääntöpuoli on se, että melkein kolme neljäsosaa koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöstä voi pitää muutosta positiivisena tai neutraalina ja jättivät sen takia vastaamatta kyselyyn. Tämän vuoksi ei voida tehdä tämän tutkimuksen tulosten perusteella selkeää johtopäätöstä siitä, että muutos olisi täysin epäonnistunut tai että se vaikuttaisi negatiivisesti tai ylipäättään millään tavalla koko henkilöstön työtehtäviin.* Tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastauksia, mutta vastaajien vähäisen määrän vuoksi niistä ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä. Huolestuttavaa kuitenkin on se, että niin moni vastaajista tunsi työnsä kuormittavammaksi kuin ennen ja koki, että nykyiset tehtäväalueet ja vastuut ovat sekavia. Kyselyyn vastanneita oli kuitenkin jokaiselta tehtäväalueelta, joten näiden tulosten perusteella jatkotutkimuksena voisi lähteä selvittämään sitä, kuinka laajasti tämän tutkimuksen tulokset koskettavat koko henkilöstöä, ja mitä ongelmien ratkaisemiseksi olisi mahdollista tehdä. Poliisiammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavaksi arvoksi on määriteltä henkilöstön hyvinvointi, joten organisaatiomuutosta arvioitaessa tulisi pohtia sitä, miten tämä arvo on toteutunut ja miten sen on mahdollista toteutua nykyisellä organisaatorakenteella tulevaisuudessa.

Vastaajien mielestä johtaminen ja esimiestyö on myös organisoitu huonommin kuin ennen muutosta, jonka voidaan olettaa olevan vahvasti sidoksissa siihen, että myös organisaatorakennetta ei pidetty selkeänä. Avoimista kysymyksistä tähän saatiin vastauksia, ja monen vastaajan mielipiteistä tuli esiin se, kuinka uusi rakenne on hankaloittanut työtehtävien suorittamista ja kuinka haastavaa asioiden hoitaminen on, kun ei tiedetä kuka on vastuussa mistäkin. Avoimissa vastauksissa tuli esiin paljolti se, että esimiehillä on entistä enemmän alaisia, joiden päivittäinen johtaminen ei tämän vuoksi toimi odotetulla tavalla. Voidaankin pohtia sitä, onko muutosvastarinta jäänyt osaltaan edelleen esiin, jos henkilöstöllä on ollut muutoksesta ja muutostarpeesta eriävät mielipiteet. Voisiko vastaajien mielipiteet johtua siitä yleisestä organisaatiomuutoksissa vallitsevasta asiasta, joka on se, että useissa tutkimuksissa on osoitettu, että usein johto kokee koko organisaation asiat paljon myönteisempinä kuin muut henkilöstöryhmät ja tämä aiheuttaa sen, että yhteisymmärrystä on vaikea saavuttaa? (Juuti & Virtanen 2009, 141.) Vastaajat eivät osanneet kuitenkaan kertoa millainen organisaatorakenne olisi toimiva vaan moni viittasi vanhaan organisaatorakenteeseen. Mielekästä olisikin tutkia mikä vanhassa rakenteessa on ollut erityisen hyvää ja mitä sen osa-alueita voisi mahdollisesti tuoda uuteen rakenteeseen.

Tämän tutkimuksen antamat tulokset antavat ehdottomasti pohdinnan aihetta nykyiselle Poliisiammattikorkeakoulun organisaatorakenteelle sekä erinäisiä tässä kappaleessa mainittuja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Pohdinnan aiheeksi nousee se, että onko Poliisiammattikorkeakoulu ollut organisaationa ylipäätään valmis muutokselle. Whelan-Berry ja Somerville (2010, 175) toteavat, että vaikka muutosjohtajalla olisi selkeä visio ja motivaatio muutoksen toteuttamiseen, yhä useammin organisaatioihin kohdistuvissa muutoksissa käy niin, että organisaatiomuutosta ei ajatella siitä näkökulmasta, että onko organisaatio valmis muutokselle ja minkälaisia resursseja onnistunut muutos vaatii. Toisaalta taas, kuten organisaatiomuutosprosessien oppi-isä Lewin (1951) on jo 50-luvulla todennut, organisaatiota ei voida ymmärtää ennen kuin sitä muutetaan. Lopuksi olisi syytä siis pohtia sitä, voidaanko koskaan organisaatioissa saavuttaa nykymaailmassa ylipäätään organisaatiomuutosten jäädyttämis- ja juurruttamisvaihetta sekä täydellistä henkilöstön tyytyväisyyttä organisaatiomuutoksen jälkeen, koska organisaatioiden tarvitsee muuttua ja kehittyä koko ajan.

7.2 Luotettavuuden arviointia

Molempien tutkimusmenetelmien eli määrällisten ja laadullisten menetelmien käyttämisen peruslähtökohta tutkimukselle on ollut lisätä sen luotettavuutta ja saada tutkimusongelmiin kattavampia vastauksia. Molempien tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan tarkastella kahden eri käsitteen kautta, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä käsitteet yhdessä kuvaavat tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. (Heikkilä 2014, 176.) Validiteetillä eli vastaavuudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimusmenetelmällä onnistuttu mittaamaan sitä mitä on ollut tarkoitus mitata ja puolestaan reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validiteetti korostuu kyselytutkimuksen kysymystenasettelussa eli kuinka onnistuneita kysymykset ovat siitä näkökulmasta, onko niiden avulla saatu vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkijan käyttämät menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee mittaavansa ja vastaajat ovat voineet esimerkiksi ymmärtää tutkijan asettamat kysymykset täysin eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa kyselylomake testattiin kahden tutkijan toimesta ennen sen julkaisua ja kysymyksistä sekä väittämistä pyrittiin näin ollen muotoilemaan

mahdollisimman ymmärrettävät. Kyselylomakkeesta laadittiin myös ennen sen testausta useita eri versioita ja kysymyksiä pyrittiin selventämään mahdollisimman selkeiksi. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin samankaltaiset tulokset antavat ymmärtää, että tutkittavat ovat ymmärtäneet pääsääntöisesti kysymykset oikein. Niiden väittämien kohdalla, jotka saivat paljon "Ei samaa eikä eri mieltä" vastauksia, kysymyksenasettelua olisi tullut tarkentaa. Kyselylomaketta voidaan pitää onnistuneena tutkimusongelmien näkökulmasta, koska sen avulla onnistuttiin saamaan hyvin johdonmukaisia vastauksia. Validiteettia on kuitenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa hankalaa tarkastella jälkikäteen, koska aineistossa esiintyvä systemaattinen virhe saattaa vääristää tuloksia. Systemaattisella virheellä tarkoitetaan jotakin aineistoon keräämisen liittyvää tekijää, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon, jota voi esimerkiksi olla valehtelu, muistivirhe tai asioiden kaunisteltu. (Heikkilä 2014, 177.) Organisaatiomuutoksesta on kulunut jo kolme vuotta aikaa, joten on mahdollista, että se on vaikuttanut kyselyyn vastanneiden muistikuviiin ajasta ennen organisaatiomuutosta. On myös mahdollista, että organisaatiomuutosta koskevaa tutkimusta käytetään ongelmien esiintuomiseen, vaikka taustalla voivat olla myös muut syyt, jotka eivät ilmenneet tämän tutkimuksen perusteella. Nummenmaa (2009, 346) toteaaakin, että mittaus tulokseen jää aina mittauslaitteistosta, mittaustilanteesta tai tutkijasta aiheutuvia satunnaisvirheitä, joita ei voida tässäkään tutkimuksessa sulkea pois.

Tutkimustuloksia on saattanut vääristää se, että vastaaminen kyselyyn oli vapaaehtoista, eikä esimerkiksi tilanteen sanelemaa. Tutkimukseen luotettavuuteen vaikuttaa se, että epäselväksi jää ovatko kyselyyn vastanneet herkemmin ne, jotka kokivat organisaatiomuutoksen negatiivisena ja joiden päivittäisessä työssä organisaatiomuutoksen aiheuttamat hankaluudet näkyivät selkeämmin. Kyselyyn vastanneita oli kuitenkin vain 52 kappaletta (32 %), joka tarkoitti sitä että 117 henkilöä, jotka olivat kokeneet organisaatiomuutoksen, jättivät vastaamatta kyselyyn. Kyselyyn vastasi kuitenkin monipuolisesti henkilöitä erilaisilla taustatekijöillä, joka nostaa luotettavuutta huolimatta alhaisesta vastausprosentista. Vastaajat ovat antaneet organisaatiomuutoksesta hyvin epäonnistuneen kuvan, mutta koska kyselyyn vastanneita oli niin vähän, niin tällä tutkimuksella ei voida osoittaa, että kyselyyn vastanneet edustaisivat koko Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstön mielipiteitä. Webropol-ohjelmasta oli mahdollista tarkastella, kuinka kauan vastaajat käyttivät vastaamiseen aikaa. Vastaajien kyselyyn käyttämä aika vaihteli minuutin ja tunnin välillä. Tämä on suhteellisen suuri aikahaitari, joka kertoo siitä, että osa vastaajista ei ole voinut lukea kysymyksiä kunnolla käyttäessään vain yhden tai muutaman minuutin vastaamiseen. Webropol-ohjelmasta nähtiin myös, että 30 henkilöä oli avannut kyselyn vastaamatta kyselyyn. Tämä herättää paljon kysymyksiä siitä, että miten kyselylomaketta olisi voitu muokata, että kyselyn

avanneetkin, mutta vastaamatta jättäneet, olisivat vastanneet kyselyyn. Nämä molemmat edellä mainitut seikat heikentävät tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteettiä pystytään tarkastelemaan paremmin tehtyjen analyysien jälkeen kuin validiteettiä. Tulosten tarkkuus riippuu paljon otoksen koosta, ja pienemmässä otoksessa on suurempi mahdollisuus saada epätarkkaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Heikkilä 2014, 178.) Tutkimuksessa ei käytetty mittaria eikä myöskään summamuuttujia, mutta luotettavuuden tarkastelussa strukuroiduille väittämille laskettiin reliabiliteettikerroin Cronbachin alfan avulla. Tulokseksi saatiin 0,9, joka kertoo suhteellisen korkeasta reliabiliteetista, koska luotettavassa mittauksessa se on lähellä arvoa yksi. (Heikkilä 2014, 178.) Mittarin käyttö olisi myös lisännyt tutkimuksen luotettavuutta yleisellä tasolla, mutta koska kyse oli case-tutkimuksesta, niin tutkimuksessa päätettiin olla käyttämättä mittaria, koska sen avulla ei olisi voitu tutkia niitä osa-alueita joihin tutkimuskysymyksillä haluttiin löytää vastauksia. Organisaatiomuutokset ja niiden onnistuminen vaativat eri organisaatioilta eri asioita, joten tämä on myös syy siihen, miksi tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen, johon vaikuttavat hyvin monet tekijät, ja jokainen yksilö myös kokee muutoksen eri tavalla. (McLagan 2003, 16.) Tämän vuoksi on hankalaa arvioida reliabiliteetin näkökulmasta sitä, kuinka samanlaiset tulokset saataisiin aikaan, jos samanlainen tutkimus suoritettaisiin toisessa organisaatiossa, jossa olisi tapahtunut samanlainen organisaatiomuutos.

Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin pienelle aineistolle sopivia ei-parametrisiä testejä, jotka olivat Kruskal-Wallis testin ja Mann-Whitney U-testin. Nämä analyysimenetelmät valittiin myös siksi, että muuttujat eivät noudattaneet normaalijakaumaa. Aineistoa myös testattiin yksisuuntaisen varianssianalyysin sekä t-testin avulla, josta saatiin samankaltaiset tulokset kuin ei-parametrisillä testeillä. Nämä testit tehtiin vain tutkimuksen luotettavuuden kannalta, mutta jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska parametriset testit eivät lähtökohtaisesti sopineet pienen aineiston analyysimenetelmiksi. Luotettavuutta heikentää se, että koska tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, niin tutkimukselle ei pystytty suorittamaan alun perin suunniteltuja tutkimusmenetelmiä, jotka olivat kaksisuuntainen varianssianalyysi sekä faktorianalyysia. Näiden menetelmien avulla tuloksia olisi voitu tarkastella laajemmin sekä monipuolisemmin.

Laadullisen aineiston analyysissa tutkijan rooli korostuu enemmän kuin määrällisessä analyysissa. Luotettavuus korostuu erityisesti laadullisten tutkimusmenetelmien kohdalla, koska laadullisessa

tutkimuksessa luotettavuuden yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi voidaan luokitella tutkija itse (Eskola & Suoranta 1998, 210.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnin keskipisteenä onkin usein keskustelu tutkimuksen totuudesta sekä objektiivisesta tiedosta. Tässä tutkimuksessa laadullista analyysia käytettiin avoimien kysymysten analysoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema korostuu, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsija, ja luotettavuuden arvioinnissa tulisi näin ollen huomioda tutkijan puolueettomuuden näkökulma. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136.) Tutkijalla ei ollut minkäänlaista suhdetta Poliisiammattikorkeakoulun kanssa ennen tätä tutkimusta, ja tutkija tutki organisaatiomuutosta täysin ilman ennakkotietoja tietämättä sitä millaisia mielipiteitä se vastaajissa herättää. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkijalla ei ole ollut ennakoasenteita organisaatiomuutosta kohtaan, ja näin ollen vastauksia on pystytty tulkitsemaan objektiivisemmin kuin esimerkiksi, jos tutkimuksen olisi tehnyt joku Poliisiammattikorkeakoulun työntekijöistä. Täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen ei kuitenkaan koskaan ole mahdollista, mutta on tärkeää, että tutkija pystyy aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja pyrkii siihen, että ne eivät vaikuta aineiston tulkintaan, jota on pyritty tässäkin tutkimuksessa noudattamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 24.)

Avoimien kysymysten sisällönanalyysissa tutkimuksen luotettavuutta kohdentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee tutkimuksen kaikkia eri vaiheita (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tässä tutkimuksessa on pyritty luotettavuuden parantamiseksi selittämään tarkasti vaihe vaiheelta, miten tutkimuksen analyysissa on edetty, ja miten tulosten tulkintaan on päästy. Laadullisen analyysin tueksi lukijalle on esitetty sitaatteja vastaajien kirjoittamista avoimista vastauksista, jotka kertovat lukijalle siitä miten lopullisiin teemoihin ja johtopäätöksiin on päädytty. Avoimiin kysymyksiin saatiin vastaajilta kattavia vastauksia, ja ilman avoimia kysymyksiä tutkimus olisi jäänyt liian suppeaksi vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Laadullista aineistoa analysoidessa tutkijan tulisi myös käydä läpi koko tutkimusprosessin ajan peruskysymyksiä kuten miksi, mitä, miten ja reflektoida omia valintojaan, jota on pyritty tekemään tässä tutkimuksessa läpi koko tutkimusprosessin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 27.)

Yleisesti koko tutkimusta tehdessä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002, 3) hyvän tieteellisen käytännön periaatteita sekä yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta. Tutkittavien anonymiteetti on säilynyt koko tutkimusprosessin ajan eikä tutkimuksesta pysty päättelemään vastaajien henkilöllisyyksiä. Tutkimuksessa käsiteltävää aineistoa on säilytetty ainoastaan Poliisiammattikorkeakoulun serverillä niin, että kukaan ulkopuolinen ei ole voinut päästä siihen käsiksi. Aineistoa on käytetty vain tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiin eikä sitä ole näytetty

kenellekään ulkopuoliselle. Tutkittaville on myös kerrottu sähköpostiviestissä sekä sähköisen kyselylomakkeen alussa, että mistä tutkimuksessa on kysymys ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2012, 23–24) toteavatkin, että tutkimukseen osallistuville tulee kertoa mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään, ja missä tutkimusaineistoa tullaan käyttämään.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Bass, B.M. 1990. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research & Managerial Applications. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press cop.
- Burke, W. 2011. Organization change: theory and practice. California: Sage Publications.
- Burke, W. 2008. Organization change: theory and practice. California: Sage Publications.
- Burton, R. M., Obel, B. & Håkonsson, D. D. 2015. How to get the matrix organization to work. Journal of Organization Design, 4 (3), 37–45.
- Creswell, J. & Plano Clark, V. 2007. Designing and conducting mixed methods research. London: Sage Publications.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. 1996. Translating Organizational Change. De Gruyter Studies in Organization 56: Organizational theory and research. Berlin: Walter de Gruyter.
- Denhardt, Janet V. & Campbell, Kelly B. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. Administration & society, 38 (5), 556–572.
- Dunphy, D., Griffiths A. & Bennis S. 2004. Organizational change for corporate sustainability. London: Routledge.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eurofound. 2012. Fifth European Working Conditions Survey. Luxemburg: Publications of The European Union.

Ford, J., Ford L. & McNamara. 2002. Resistance and the background conversations of change. *Journal of organizational change management*, 15 (2), 105–121.

Ford J.D., Ford L.W. 2009. Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87 (4), 99–103.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Acta / Suomen Kuntaliitto.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2014. Helsinki: Edita Publishing.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.

Holbeche, L. 2006 Understanding change. Theory, Implementation and Success. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita Prima.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Verkkojulkaisu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. 2010. Poliisin hallintorakenneuudistus Satakunnassa yhteistoiminnan ja muutosjohtamisen näkökulmista. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto. Viitattu 30.05.2017. Saatavilla osoitteesta:
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81453/gradu04203.pdf?sequence=1>

Karlöf, B. ja Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.

Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Koskimies, M. 2010. Kohti rajatonta organisaatiota. Tapaustutkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta. Pro gradu –tutkielma. Aalto-Yliopisto. Viitattu 01.06.2017. Saatavilla osoitteessa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12343/hse_ethesis_12343.pdf.

Kotter, J. 2014. Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston: Harvard Business Review.

Kotter, J. 1990. A force for change: how leadership differs from management. New York: Free Press.

Kotter, J. 1995. Leading change: Why transformation fail. Harvard business Review, 73 (2), 59–67.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Laki Poliisiammattikorkeakoulusta 2013/1164. Annettu Helsingissä 30.12.2013. Viitattu 01.04.2017. Saatavilla osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131164>.

Lanning, H. 2001. Planning and implementing change in organizations: A construct for managing change projects. Espoo: Helsinki University of Technology.

Lehti, T. 2010. Henkilöstön työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Poliisin hallintorakenneuudistus Kanta – Hämeessä. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto. Viitattu 07.05.2017. Saatavilla osoitteesta: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81750/gradu04425.pdf?sequence=1>.

Lewin, K. 1951. Field Theory In Social Science. New York: Harper & Brothers cop.

Linnanmäki, V. 2008. Tulosityksiköstä matriisiorganisaatioksi. Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksen organisaatiouudistus 2006-2008. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto. Viitattu 22.5.2017. Saatavilla osoitteesta: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79814/gradu03109.pdf?sequence=1>.

Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H.J., 2000. Kuumat ryhmät tuloksetekijänä. Porvoo: WSOY.

Luoma, J. 2010. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.03.2017. Saatavilla osoitteesta: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Lämsä, A-M. & Päivike, T. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 2013. Helsinki: Edita Publishing.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- McLagan, P. 2003. Muutoskykyinen organisaatio. Yritystalous, (3), 13–16.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Moran, JW. & Birghtman ,BK. 2001. Leading organizational change. Career Development International, 6 (2), 111–118.
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. Calfironia Management Review, 32 (2), 77–97.
- Northouse, P. G. 2004. Leadership: theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki. Tammi
- Nurmi,K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia Helsinki: Infor.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Pahkin, Krista; Vesanto, Paula 2013a. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pahkin, Krista; Vesanto, Paula 2013b. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Polamk. 2017. Poliisiammattikorkeakoulun kotisivut. Tietoa Polamkista. Viitattu 01.05.2017. Saatavilla osoitteesta: http://www.polamk.fi/tietoa_polamkista.
- Poliisiammattikorkeakoulun toimintakäsikirja. 2015. Viitattu 01.05.2017. Saatavilla osoitteesta: http://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/23772_Polamk_toimintakasikirja.pdf?3431ce23c25bd488.
- Ponteva, K. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2009-2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Verkkojulkaisu. Viitattu: 10.05.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

- Saarelma-Thiel, T. 1994. Työyhteisö- ja yksilökriisit, Teoksessa Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä (toim. K. Lindsröm). Helsinki: Työterveyslaitos. 183–195.
- Santalainen, T. 1990. Resurssijohtaminen. Visioista muutokseen ja tulokseen. Jyväskylä: Weilin & Göös.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus ja koulutuskeskus.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.
- Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. 3rd edition. San Fransisco: Jossey-Bass cop.
- Senge, P. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Currency Doubleday.
- Senior, B & Felming, J. Organizational change. 2006. 3rd edition. Harlow: FT Prentice hall.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing.
- Sydänmaalakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum
- Sydänmaalakka. P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? The Leadership Quarterly, 22 (1), 121–131.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Törmälehto, L. 2016. Pirkanmaan ELY-keskuksen henkilöstön kokemukset aluehallinnon uudistamisesta. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto. Viitattu 30.5.2017. Saatavilla osoitteesta: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98603/GRADU-1456126842.pdf?sequence=1>.
- Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Van de Ven, A. & Sun, K. 2011. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. Academy of Management Perspectives, 25 (3), 58–74.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510–540.

Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 29.05.2017. Saatavilla osoitteesta: <file:///C:/tilap/978-951-39-4949-5.pdf>.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampereen Yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto, johtamistieteiden laitos.

Viitala R. 2006. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima.

Vilkkä, H. Tutki ja mittaa. 2007 Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vuorenmaa, P. Työhyvinvoinnin arviointia hallintorakenneuudistusten puristuksessa Etelä-Pohjanmaan Poliisilaitoksessa. Pro Gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto. Viitattu 23.5.2017. Saatavilla osoitteesta: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94733/GRADU-1386752070.pdf?sequence=1>.

Wallenius, J. 2011. Henkilöstön muutoskielteisyyden syyt, sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja muutosvastarinnan hyödyntämismahdollisuudet – Tutkimus aluehallinnon uudistamishankkeesta (ALKU). Tampereen Yliopisto. Viitattu 20.5.2017. Saatavilla osoitteesta: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82819/gradu05297.pdf?sequence=1>.

Whelan-Berry, K. & Somerville, K. June 2010. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*. 10 (2). 175–193.

Williams, R. 1995. *The Sociology of Culture*. Chicago: University of Chicago Press.

Worren, N. A. M., Ruddle, K. & Moore, K. 1999. From organizational change to change management: the emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), 273–286.

Ylikoski, K & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö murroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh edition. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor.

LIITTEET

Liite 1 (1)



Kyselytutkimus organisaatiomuutoksesta Poliisiammattikorkeakoulussa

Tässä kyselytutkimuksessa tutkitaan Poliisiammattikorkeakoulussa vuonna 2013 käynnistynyttä organisaatiomuutosta. Tavoitteena oli selkiyttää oppilaitoksen organisaatorakennetta. Väliesimiesten määrää vähennettiin ja monella työntekijällä vaihtui esimies. Muutokselta toivottiin myös vuorovaikutuksen ja osaamisen kasvamista.

Tarkoituksena on tutkia muutosta nyt kun siitä on kulunut kolme vuotta aikaa, koska muutoksen vaikutukset ovat ehtineet hyvin vakiintua ja tulla näkyviksi työyhteisössä päivittäisessä työskentelyssä. Tutkimus kohdistuu erityisesti muutosjohtamiseen, ja muutosjohtamisessa erityisesti henkilöstön kokemuksiin esimiestyön ja organisaatorakenteen muutoksesta.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaamalla autat kehittämään omaa organisaatiotasi tulevaisuuden muutoksia varten, ja tuomaan esiin johtamisessa kohdattuja haasteita sekä onnistumisia. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Lisätietoja: tutkija jenni.siivonen@poliisi.fi

1. Sukupuoli

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

2. Ikä

- ☐ Alle 30v
- ☐ 30-40v
- ☐ 41-50v
- ☐ 51-60v
- ☐ Yli 60v

3. Pääasiallinen tehtäväalue tai toimenkuva (valitse parhaiten soveltuva vaihtoehto)

- ☐ Opetustehtävät
- ☐ Tutkimustehtävät
- ☐ Hallinnolliset tehtävät (henkilöstö-, talous- ja tietohallinnon tehtävät jne.)
- ☐ Esimiestehtävät

Muut tehtävät, mikä?

☐

4. Esimieskokemukseni vuosina

- ☐ Ei esimieskokemusta
- ☐ Alle 1
- ☐ 1-3
- ☐ 4-6
- ☐ 7-9
- ☐ 10 tai enemmän

5. Korkein suoritettu tutkinto

- ☐ Peruskoulu/Kansakoulu/Keskikoulu
- ☐ Ylioppilastutkinto
- ☐ Toisen asteen ammatillinen tutkinto
- ☐ Opistoasteen tutkinto
- ☐ Ammattikorkeakoulututkinto
- ☐ Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto/kandidaatti
- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto/maisteri
- ☐ Tutkijakoulutus (lisansiaatti tai tohtori)

6. Montako vuotta olet työskennellyt Poliisiammattikorkeakoulussa?

- ☐ Alle 3v
☐ 3-6v
☐ 7-10v
☐ 11-14v
☐ Yli 14v

7. Muuttuiko työnkuvasi organisaatiomuutoksen vuoksi?

1 2 3 4 5

1 ei muuttunut lainkaan - 5 muuttui erittäin paljon

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Vaihtuiko esimiehesi organisaatiomuutoksessa?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

9. Organisaatiomuutoksen merkitys

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiomuutoksen keskeisistä tavoitteista tiedotettiin avoimesti sekä ennen muutosta että sen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän ne syyt, joiden vuoksi muutos tehtiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiorakenne on nyt selkeämpi kuin ennen muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen ja esimiestyö on nyt organisoitu paremmin kuin ennen muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni muutoksen tavoitteet saavutettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutos on vienyt organisaatiota parempaan suuntaan

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Muutos oli mielestäni kaiken kaikkiaan merkittävä

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Miten mielestäsi muutoksen toteutumista sekä vaikutuksia on seurattu?

11. Johtaminen muutoksessa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen Poliisiammattikorkeakoulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen muutosjohtamiseen yleisemmin koko poliisihallinnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyiseen lähiesimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen voinut keskustella avoimesti lähiesimieheni kanssa muutokseen liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen lähiesimieheni on mielestäni onnistunut ihmisten johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nykyinen lähiesimieheni on mielestäni onnistunut asioiden johtamisessa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nykyisellä lähiesimiehelläni on mielestäni tarpeeksi ammattitaitoa esimiestehtäviin

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Miten kuvailisit Poliisiammattikorkeakoulun johtamista ja esimiestyötä ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen?

13. Osaaminen ja oppiminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen Poliisiammattikorkeakoulussa saanut riittävästi koulutusta ja tukea työtehtävieni muuttuessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen oppinut uusia työssä tarvittavia taitoja organisaatiomuutoksen vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisalueiden sisäinen yhdessä oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisalueiden välinen yhdessä oppiminen on lisääntynyt organisaatiomuutoksen vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Miten muutos on vaikuttanut omaan oppimiseen sekä osaamisen kehittymiseen työtehtävissäsi?

15. Nyt kun organisaatiomuutoksesta on kulunut kolme vuotta, ja uusi organisaatiorakenne on tullut osaksi organisaation toimintaa, niin minkä kouluarvosanan antaisit muutokselle?

4 5 6 7 8 9 10

Arvosana ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

16. Onko jotain mitä haluaisit sanoa organisaatiomuutoksesta tai muutosjohtamisesta?
